



**Universidade de Aveiro**  
**Ano 2018**

Instituto Superior de Contabilidade e Administração  
de Aveiro

**JOANA FILIPA**  
**SOUSA FIGUEIREDO**

**A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NO TRIBUNAL JUDICIAL DA**  
**COMARCA DE AVEIRO**



**Universidade de Aveiro**  
**Ano 2018**

Instituto Superior de Contabilidade e Administração  
de Aveiro

**JOANA FILIPA**  
**SOUSA FIGUEIREDO**

**A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NO TRIBUNAL JUDICIAL DA  
COMARCA DE AVEIRO**

Relatório de estágio apresentado à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Contabilidade Pública, realizada sob a orientação científica da Professora Doutora Ana Isabel Pires Beato Alves de Melo, Professora Adjunta da Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Águeda, e da Professora Doutora Augusta da Conceição Santos Ferreira, Professora Adjunta do Instituto Superior de Contabilidade e Administração da Universidade de Aveiro.

## **o júri**

Presidente

Prof. Doutor Sérgio Nuno da Silva Ravara Almeida Cruz  
Professor Adjunto, Universidade de Aveiro.

Vogal -  
arguente principal

Prof<sup>a</sup> Doutora Ana Sofia Patrício Pinto Lopes  
Professora Adjunta, Instituto Politécnico de Leiria - Escola Superior de Tecnologia e Gestão

Vogal –  
orientador

Prof<sup>a</sup> Doutora Ana Isabel Pires Beato Alves de Melo  
Professora Adjunta, Universidade de Aveiro.

## **agradecimentos**

Agradeço às minhas orientadoras Professora Doutora Ana Isabel Pires Beato Alves de Melo, Professora Doutora Augusta da Conceição Santos Ferreira e Dra. Aldina da Conceição Loureiro de Lemos, pela aceitação, dedicação, disponibilidade e colaboração prestada neste trabalho.

Agradeço ao meu Diretor de Curso Sérgio Nuno da Silva Ravara Almeida Cruz por ter tornado o estágio possível, e pela preocupação que sempre teve com a realização do meu relatório

Ao Tribunal Judicial da Comarca de Aveiro, por todo o apoio de todos os envolvidos e pela experiência laboral. Um agradecimento especial à secção onde permaneci durante o estágio por todo o apoio e integração contínuos.

Aos meus amigos, pelas conversas e partilha de ideias.

Agradeço à minha família, por me apoiarem incondicionalmente na minha escolha profissional e por nunca me deixarem ir a baixo.

**palavras-chave**

Gestão de Recursos Humanos, Estudo de Caso, Tribunal Judicial da Comarca de Aveiro, Motivação, Avaliação de Desempenho, Acolhimento e Formação

**resumo**

O presente relatório tem como objetivos perceber como é feita a Gestão de Recursos Humanos (GRH) no Tribunal Judicial da Comarca de Aveiro e perceber a forma como esta gestão influencia o funcionamento/desempenho da instituição. Para o efeito, é realizado um levantamento e descrição do conteúdo funcional das diferentes categorias profissionais da instituição; identificam-se os pontos fortes e fracos da GRH adotada na entidade; e propõe-se medidas de melhoria para a GRH.

A metodologia utilizada foi qualitativa, mais concretamente o estudo de caso, tendo sido adotados como métodos de recolha de dados a observação participante, que resultou do estágio efetuado na instituição, a análise documental e a entrevista semiestruturada.

Os resultados obtidos mostram que a GRH é uma área extremamente importante para o bom funcionamento do Tribunal Judicial da Comarca de Aveiro, tanto na opinião dos funcionários como das chefias, e influencia em peso o desempenho desta instituição. Os dados obtidos mostram que, apesar de os membros do Conselho de Gestão terem vindo sempre a fomentar um ambiente positivo entre os funcionários, fazendo os possíveis para que o método de aprendizagem destes evolua, há ainda muito a melhorar, nomeadamente em termos de motivação, avaliação de desempenho, acolhimento e formação. Estando os funcionários a cumprir mais funções do que as que lhes são exigidas por lei e estando as carreiras congeladas, importa motivá-los. Isto poderia, de acordo com os entrevistados, passar por uma simples palavra de reconhecimento pelo seu trabalho por parte das chefias. Para além disso, foi considerada que a avaliação de desempenho poderia ser melhorada, tornando-a menos espaçada e dando mais peso às avaliações fornecidas pelos superiores, uma vez que estes são os que acompanham diariamente o trabalho dos funcionários. Foi ainda considerado que se deveriam acolher melhor as pessoas novas no serviço, apresentando-as, a todos os funcionários da instituição, integrando-as e dando-lhes o conforto necessário para se sentirem à vontade para tirar dúvidas que possam surgir. Por fim, as ações de formação existentes foram consideradas, na sua maioria, desadequadas face à realidade, propondo-se que as mesmas sejam mais longas, mais frequentes e mais focadas em tópicos com interesse para os funcionários e para as chefias.

**keywords**

Human Resources Management, Case Study, Judicial Court of Aveiro, Motivation, Performance Evaluation, Reception and Training.

**abstract**

The objective of this report is to understand how Human Resources Management (HRM) is done in the Judicial Court of Aveiro and to understand how this management influences the functioning performance of the institution. For this purpose, a survey and description of the functional content of the different professional categories of the institution are carried out; identify the strengths and weaknesses of HRM adopted in the entity; and improvement measures are proposed for HRM.

The methodology used was qualitative, more specifically the case study, and participant observation methods were used as data collection methods, which resulted from the internship done at the institution, the documentary analysis and the semi-structured interview.

The results obtained show that HRM is an extremely important area for the proper functioning of the Judicial Court of Aveiro, both in the opinion of the employees and of the heads, and influences in weight the performance of this institution.

The data show that although the members of the Management Board have consistently promoted a positive environment among employees, making every effort to improve their learning methods, there is still a lot to be improved, especially in terms of motivation, performance evaluation, reception and training. With employees fulfilling more duties than required by law and their careers frozen, it is important to motivate them. This could, according to the interviewees, go through a simple word of recognition for their work by the bosses. In addition, it was considered that the performance evaluation could be improved by making it less spaced and giving more weight to the evaluations provided by the superiors, since these are the ones that accompany the daily work of the employees. It was also considered that new people should be better accommodated in the service, presenting them as before, to all employees of the institution, integrating them and giving them the necessary comfort to feel at ease to ask questions that may arise. Finally, the existing training actions were considered, in her majority, inadequate in the face of reality, proposing that the same ones should be longer, more frequent and more focused on topics of interest to employees and leaderships.

# ÍNDICE

<b>CAPÍTULO I   INTRODUÇÃO .....</b>	<b>15</b>
<b>1.1 Enquadramento do Tema e Justificação da Escolha .....</b>	<b>15</b>
<b>1.2 Objetivos .....</b>	<b>16</b>
<b>1.3 Metodologia .....</b>	<b>17</b>
<b>1.4 Estrutura do Trabalho .....</b>	<b>17</b>
<b>CAPÍTULO II   ENQUADRAMENTO TEÓRICO .....</b>	<b>18</b>
<b>2.1 A Gestão de Recursos Humanos.....</b>	<b>18</b>
2.1.1 Evolução dos Recursos Humanos .....	18
2.1.2 Os Modelos de Gestão de Recursos Humanos.....	21
<b>2.2 Práticas de Gestão de Recursos Humanos.....</b>	<b>23</b>
2.2.1 O Recrutamento.....	23
2.2.2 A Seleção.....	25
2.2.3 Acolhimento e Integração .....	26
2.2.4 A Formação e Desenvolvimento .....	27
2.2.5 A Avaliação de Desempenho .....	28
2.2.6 A Gestão de Recompensas .....	30
2.2.7 A Gestão de Carreiras .....	32
<b>2.3 A Gestão de Recursos Humanos nos Tribunais Portugueses .....</b>	<b>33</b>
2.3.1 Funcionamento dos Tribunais Portugueses.....	33
2.3.2 A Lei de Organização do Sistema Judiciário (LOSJ) .....	35
<b>2.4 Direção-Geral da Administração da Justiça (DGAJ).....</b>	<b>37</b>
2.4.1 Os Objetivos Estratégicos da DGAJ .....	37
2.4.2 Os Recursos Humanos e a DGAJ.....	38
<b>CAPÍTULO III   TRABALHO EMPÍRICO.....</b>	<b>40</b>
<b>3.1 Estágio.....</b>	<b>40</b>
3.1.1 Apresentação da Entidade de Acolhimento: Tribunal Judicial da Comarca de Aveiro.....	40
3.1.1.1 Estrutura .....	41
<b>3.2 Metodologia de Investigação.....</b>	<b>48</b>
3.2.1 A Investigação Qualitativa .....	49
3.2.2 O Estudo de Caso .....	50
3.2.3 Métodos de Recolha de Dados .....	51
3.2.3.1 A Observação Participante .....	51
3.2.3.2 A Análise Documental.....	52

3.2.3.3 O Inquérito por Entrevista .....	52
3.2.3.3.1 Justificação e guião da entrevista.....	52
3.2.3.3.2 Procedimento seguido .....	54
3.2.3.3.3 Caracterização dos entrevistados .....	54
3.2.4 A Análise de Conteúdo .....	55
<b>CAPÍTULO IV   ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....</b>	<b>57</b>
<b>4.1 Os Recursos Humanos no Tribunal Judicial da Comarca de Aveiro: Legislação <i>versus</i> Realidade .....</b>	<b>57</b>
<b>4.2 A gestão de Recursos Humanos no Tribunal Judicial da Comarca de Aveiro: a Perceção dos Funcionários .....</b>	<b>59</b>
4.2.1 Caracterização .....	59
4.2.1.1 Antiguidade .....	59
4.2.1.2 Funções desempenhadas .....	60
4.2.1.3 Evolução na carreira .....	60
4.2.2 Práticas de Gestão de Recursos Humanos.....	61
4.2.2.1 Recrutamento .....	61
4.2.2.2 Acolhimento e integração .....	61
4.2.2.3 Formação e desenvolvimento .....	62
4.2.2.4 Avaliação de desempenho .....	63
4.2.2.5 Gestão de recompensas.....	65
4.2.2.6 Forma de gestão dos recursos humanos .....	66
<b>4.3 A Gestão de Recursos Humanos no Tribunal Judicial da Comarca de Aveiro: a Perceção das Chefias .....</b>	<b>67</b>
4.3.1 Caracterização .....	67
4.3.1.1 Funções desempenhadas .....	67
4.3.1.2 Evolução na carreira .....	67
4.3.2 Práticas de Gestão de Recursos Humanos.....	68
4.3.2.1 Recrutamento e Seleção.....	68
4.3.2.2 Acolhimento e integração .....	68
4.3.2.3 Formação e desenvolvimento .....	68
4.3.2.4 Avaliação de desempenho .....	69
4.3.2.5 Gestão de recompensas.....	69
4.3.2.6 Forma de gestão dos recursos humanos .....	69
4.3.3 A Gestão de Recursos Humanos do Ponto de Vista da Gestão.....	70
4.3.3.1 Evolução da gestão de recursos humanos.....	70
4.3.3.2 Possibilidade de penalizar ou recompensar desempenhos .....	70



4.3.3.3 Dificuldades sentidas .....	71
4.3.3.4 Qualificações e competências dos funcionários .....	71
4.3.3.5 Modelo de gestão de recursos humanos .....	71
4.3.3.6 Distribuição de funcionários .....	72
4.3.3.7 Adequação dos recursos humanos às necessidades .....	73
4.3.3.8 Formação e desenvolvimento .....	73
4.3.3.9 Perfil de aprendizagem organizacional .....	74
4.3.3.10 Funcionamento geral da instituição .....	74
<b>CAPÍTULO V   CONCLUSÕES.....</b>	<b>76</b>
<b>5.1 Considerações Finais .....</b>	<b>76</b>
<b>5.2 Limitações do Estudo.....</b>	<b>79</b>
<b>5.3 Estudos Futuros .....</b>	<b>79</b>
<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>80</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>85</b>

## ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1 - Evolução do conceito de GRH .....	21
Quadro 2 - Tipos de aprendizagem organizacional .....	28
Quadro 3 - Número de funcionários por categoria .....	48
Quadro 4 - Número de entrevistados por cargo.....	55
Quadro 5 - Comparação entre funcionários na instituição e segundo a lei .....	58

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Relações entre práticas de gestão de recursos humanos .....	33
Figura 2 - Categorias dos tribunais.....	35
Figura 3 - Organograma de um tribunal da 1ª instância .....	42

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Antiguidade, em média, por categoria .....	59
--	----

## **ÍNDICE DE ANEXOS**

ANEXO 1 - Enquadramento aos entrevistados .....	84
ANEXO 2 - Guião de Entrevista para os funcionários.....	86
ANEXO 3 - Guião de Entrevista para Conselho de Gestão .....	87

## **LISTA DE ABREVIATURAS**

CG - Conselho de Gestão

COJ - Conselho dos Oficiais de Justiça

DGAJ - Direção-Geral da Administração da Justiça

GRH - Gestão de Recursos Humanos

LOSJ - Lei de Organização do Sistema Judiciário

RH - Recursos Humanos

# CAPÍTULO I | INTRODUÇÃO

## 1.1 Enquadramento do Tema e Justificação da Escolha

A Gestão de Recursos Humanos (GRH) não construiu um corpo teórico próprio. O seu suporte concetual reside nas teorias organizacionais e comportamentais, sendo, por isso, natural que a sua evolução reflita as insuficiências e as vantagens das teorias que lhe serviram de base (Serrano, 2010).

De acordo com Pina *et al.* (2010), a GRH diz respeito às políticas, práticas e sistemas que influenciam o comportamento, as atitudes e o desempenho dos membros da organização no sentido de aumentar a competitividade e a capacidade de aprendizagem da organização.

Fazendo um breve enquadramento histórico, a GRH teve a sua origem no modelo de departamento pessoal, quando os empregados se tornaram um fator de produção cujos custos deveriam ser administrados tão racionalmente quanto os custos dos outros fatores de produção (Fischer, 2002). Com o contacto mais intenso entre a administração e a psicologia, propiciada pelas teorias humanistas, a GRH deixou de se concentrar exclusivamente na tarefa, para atuar no comportamento das pessoas (Pacheco, 2009).

De acordo com Peter, Michal, e Meshoulam (2014), diversos autores consideram que o impacto das estratégias de GRH no desempenho das empresas é função de fatores inter-relacionados. As práticas de GRH moldam o capital humano da empresa através dos processos de recrutamento, seleção e desenvolvimento dos empregados; e as estratégias de recursos humanos, através de práticas de desenvolvimento de carreiras, de compensação e de benefícios, influenciam a motivação dos empregados, nomeadamente a sua vontade de ficarem na empresa e serem produtivos.

A maioria dos investigadores (Arthur, 1994; Macduffie, 1995; Delaney & Huselid, 1996), com base na perspetiva comportamental, partem do pressuposto, mais ou menos explícito, de que as práticas de GRH influenciam o conhecimento, as capacidades e a motivação dos empregados e são estas características que acrescentam valor à empresa. Sobre este assunto, Whitener (2001) refere que os estudos conduzidos a nível organizacional sugerem que as práticas de GRH influenciam os resultados organizacionais através da moldagem das atitudes e dos comportamentos dos

empregados. Mais especificamente, os investigadores entendem que os sistemas de práticas de GRH de elevado envolvimento e elevada implicação aumentam a eficácia das organizações por contribuírem para aumentar a implicação organizacional afetiva dos empregados.

Delery & Shaw (2001) afirmam que as práticas de GRH contribuem para desenvolver os conhecimentos, as capacidades e a motivação nos trabalhadores, facilitando também (através de uma organização de trabalho adequada) a aplicação destas capacidades no desempenho profissional, o que aumenta a produtividade e leva a resultados organizacionais positivos.

A GRH tem elevada importância na gestão das entidades, porque o desenvolvimento da qualidade, produtividade e competitividade, através do processo de planeamento e incorporação que adotem, será insuficiente se não souberem manter, desenvolver e reter pessoas cujo conhecimento é essencial para a implementação da estratégia, nas suas várias vertentes, e, conseqüentemente, para o progresso da entidade.

O presente trabalho tem como objetivos efetuar o levantamento e a descrição das funções dos recursos humanos (RH) da instituição onde o estágio ocorre, no Tribunal Judicial da Comarca de Aveiro, identificar os pontos fortes e fracos da gestão adotada na entidade e propor medidas de melhoria para a GRH.

## **1.2 Objetivos**

Os objetivos gerais concentram-se em responder às questões:

- como é executada a Gestão de Recursos Humanos no Tribunal Judicial da Comarca de Aveiro?
- como é que esta gestão influencia o funcionamento/desempenho da instituição?

Os objetivos específicos são:

- fazer o levantamento e a descrição do conteúdo funcional das diferentes categorias profissionais;
- identificar os pontos fortes e fracos da gestão adotada na entidade através da análise documental e da realização de entrevistas que permitam:
  - comparar as funções efetivamente realizadas com as previstas no conteúdo funcional das carreiras;



- identificar o grau de flexibilidade dos RH;
  - aferir as perceções dos funcionários quanto ao funcionamento do tribunal; e
  - aferir as perceções dos dirigentes quanto ao funcionamento do tribunal, à distribuição de tarefas e ao grau de autonomia em termos de gestão.
- propor medidas de melhoria para a GRH.

### 1.3 Metodologia

A metodologia utilizada no presente estudo é do tipo qualitativo, mais concretamente o estudo de caso, tendo sido adotados como métodos de recolha de dados: a observação participante, a análise documental e a entrevista semiestruturada.

Através da observação participante foi possível ter contacto direto com o ambiente a ser analisado e interagir com as pessoas nas suas várias funções. A análise documental a variados documentos internos facilitou o trabalho de caracterização da organização ao nível do número de colaboradores, funções, antiguidade e habilitações literárias. Esta análise permitiu conhecer os valores, missões e objetivos da instituição. As entrevistas semiestruturadas (29 entrevistas) foram efetuadas ao Conselho de Gestão (CG), e aos funcionários da instituição.

### 1.4 Estrutura do Trabalho

Para além do **Capítulo I** referente à presente introdução, o restante trabalho encontra-se organizado em 4 capítulos. No **Capítulo II** faz-se a revisão da literatura e apresenta-se de uma forma genérica o funcionamento dos tribunais em Portugal. No **Capítulo III** apresenta-se o trabalho empírico, sendo apresentada a entidade de acolhimento e a metodologia de investigação. No **Capítulo IV** faz-se a análise e discussão dos resultados obtidos e no **Capítulo V** tem lugar a apresentação das principais conclusões da investigação, bem como as limitações do estudo e propostas de trabalho futuro.

## **CAPÍTULO II | ENQUADRAMENTO TEÓRICO**

### **2.1 A Gestão de Recursos Humanos**

A GRH é, a par da Gestão Financeira, da Gestão Comercial e da Gestão da Produção, uma das funções tradicionais da gestão das organizações e que tem como missão estabelecer o sistema que rege as relações entre os seus colaboradores, definir a melhor adequação de cada um deles à função que irá realizar e estabelecer a integração dos cooperantes. Esta gestão é não mais do que gerir de forma eficiente os trabalhadores de uma dada entidade através do uso dos seus talentos e habilidades com vista a atingir os objetivos da organização, sem esquecer o bem-estar dos próprios funcionários (Nunes, 2017).

A GRH tem ainda a seu cargo a aplicação de práticas que promovam o envolvimento, a adaptação e flexibilidade, a consistência e a excelência de todos os colaboradores, para os resultados globais da organização serem positivos (Veloso, 2007). Boselie, Dietz, & Boon, (2005) referem que a GRH se preocupa com as decisões realizadas pelas organizações em relação às políticas, às práticas e às estruturas para a gestão dos seus colaboradores. Afirmam ainda que tem como objetivo final a concetualização de práticas que atinjam a eficácia organizacional, e que através destas se consiga melhorar o desempenho como um todo.

#### **2.1.1 Evolução dos Recursos Humanos**

O conceito GRH é recente. Antes disso, falava-se em Administração de Pessoal. No início desta forma tradicional de gerir as pessoas nas empresas, não havia a preocupação com as práticas de relacionamento pessoal, havendo unicamente um interesse pelos aspetos técnicos dos salários, avaliação, formação e compensações dos empregados, função que era considerada apenas de funcionários nas empresas.

Muitos são os autores que identificam o início do século XX como a data provável do surgimento do departamento de Administração de Pessoal nas Organizações. Este conceito surge num contexto marcado pelo paradigma dominante nas organizações que

defendia a necessidade de controlo da força de trabalho e onde os RH se assumiam como fator básico de competitividade das organizações (Pina *et al.*, 2010).

No cenário organizacional, que marcou os primeiros **40 anos** do século XX, assistia-se a uma **Administração de Pessoal** que se ocupava essencialmente de questões administrativas, como o recrutamento e os salários dos trabalhadores, mas que, após a II Guerra Mundial, alargou o seu campo de intervenção para outras atividades, como a formação básica, a participação ou o aconselhamento da administração da empresa na negociação e contratação coletivas. De referir que em todo este período, designado de Administração de Pessoal, a gestão de pessoal apenas se limitava a dar resposta a problemas concretos e imediatos, sem qualquer preocupação de natureza estratégica e sem grande fundamento teórico que enquadrasse a sua ação, essencialmente baseada no cumprimento de normas e regulamentos de ‘bom senso’ (Price, 2007).

Na **década de 60**, presencia-se uma maior afirmação da **Gestão de Pessoal**, que, embora assegurando as atividades de caráter administrativo e sindical, começa também a preocupar-se com o desenvolvimento e aplicação de políticas e práticas respeitantes à gestão dos empregados. Inclui-se, pela primeira vez, a responsabilidade pelo desenvolvimento de métodos de seleção, de programas de formação e de sistemas de atribuição de recompensas, começando a ter algum relevo a avaliação de desempenho, o planeamento das necessidades futuras de mão-de-obra, e a liberdade sindical. Estas funções da Gestão de Pessoal alargam-se devido ao crescente surgimento de legislação sobre a discriminação no trabalho (Ferreira, Neves, & Caetano, 2011).

Na **década de 80**, resultado de diversos fatores que marcaram os anos 70, como a globalização, a desregulação e as rápidas mudanças tecnológicas exige-se, por parte das empresas, um **planeamento estratégico**, ou seja, um processo de antecipação das mudanças futuras e do alinhamento das várias componentes da organização, de forma a promover a eficácia e eficiência organizacional. Assim, embora os aspetos técnicos da administração de pessoal tradicional fossem ainda uma componente integral da GRH tradicional, a formulação e implementação estratégica transformam-se no seu paradigma dominante. A GRH é vista, pela primeira vez, como um agente de ajuda às empresas para a realização dos seus principais objetivos (Lawler, 2005).

Na **década de 90**, a internacionalização dos negócios e das atividades contribuíram, de uma forma estruturante, para a evolução do conceito e das práticas de GRH (Nunes & Vala, 2000). Durante este período, pressupõe-se uma **gestão estratégica das pessoas**. Significa isto que cada vez mais a GRH numa organização deverá estar articulada com as

suas intenções e decisões estratégicas, ou seja, o desenvolvimento e a adoção das práticas de GRH deve ser coerente com a estratégia empresarial.

Está-se agora numa nova era de GRH que exige, deste departamento, a articulação dos comportamentos dos trabalhadores em contexto de trabalho com as exigências definidas a nível estratégico. Wright & Snell (1998) alegam que a natureza crescente da competição global requer que as empresas utilizem todos os recursos disponíveis para conseguir sobreviver e ter sucesso. Disto resultou a ênfase no alinhamento de todas as atividades funcionais da empresa (financeiras, comerciais, produtivas, etc.) para a realização dos objetivos da organização.

Esta mudança traz como consequência um papel estratégico para a GRH. Este novo papel pressupõe que ela providencie a contribuição dos RH na estratégia da empresa e assegure programas e práticas efetivamente capazes de implementar a estratégia (Wright & Snell, 1998).

Em suma, a designação GRH revela “uma evolução ao longo da qual os conceitos de administração, custos, formação e negociação coletiva têm sido progressivamente substituídos pelos conceitos de gestão, investimento, desenvolvimento, negociação individual e trabalho em equipa” (Neves, 2000 p. 11). Esta transformação é, no entender deste autor, “indiretamente reveladora da erosão dos fatores competitivos tradicionais e, diretamente, mostra a importância de considerar-se os RH sob a forma de aptidões e de qualificações individuais e grupais, como fator de vantagem competitiva e estratégica para a sobrevivência das organizações” (Neves, 2000 p. 11).

Sendo assim cada vez mais “estratégia global e setorial se relacionam e condicionam, tornando os RH um fator de continuidade entre a herança cultural da organização e o desenvolvimento coletivo das suas competências, numa perspectiva de desenvolvimento face ao futuro” (Neves, 2000 p. 11).

No Quadro 1 encontra-se uma síntese da evolução do conceito de GRH.

**Quadro 1 - Evolução do conceito de GRH**

<b>Conceção</b>	<b>Teoria organizacional</b>	<b>Principal enfoque</b>	<b>Práticas chave</b>
<i>Administração de Pessoal</i>	Teoria Clássica Relações Humanas	Gestão previsional dos efetivos	Recrutamento, formação (treino), remunerações; e questões disciplinares
<i>Gestão de Pessoal</i>	Relações Humanas	Gestão previsional das carreiras	Crítérios de recrutamento; formação de chefias; gestão de carreiras; recompensas (prémios);
<i>Gestão de Recursos Humanos</i>	Desenvolvimento Organizacional: Gestão Estratégica; Teorias da Contingência	Gestão previsional dos empregos	Métodos de seleção de dirigentes; animação de grupos de trabalho; formação e requalificação; gestão de mobilidades; recrutamento e internacionalização dos RH
<i>Gestão Estratégica de Recursos Humanos</i>	Desenvolvimento Organizacional: Gestão Estratégica; Teorias da Contingência	Gestão previsional das competências	Personalização; adequação; mobilização; partilha; antecipação

Fonte: Adaptado de Serrano (2010)

### **2.1.2 Os Modelos de Gestão de Recursos Humanos**

O desempenho que se espera das pessoas no trabalho e o modelo de gestão correspondente são determinados por fatores internos e externos ao contexto organizacional. De entre os fatores internos, destacam-se o produto, a cultura e a estrutura organizacional. Quanto aos fatores externos, a cultura de trabalho de dada sociedade, a sua legislação trabalhista e o papel conferido ao Estado e aos demais agentes que atuam nas relações de trabalho vão estabelecer os limites nos quais o modelo de gestão de pessoas poderá atuar (Fischer, 2002).

Chiavenato (2008) expõe a existência de dois modelos, o centralizado e o descentralizado.

O modelo centralizado é caracterizado pelo incentivo à especialização dos profissionais de RH, pela delimitação perfeita da área de RH e pela elevada integração interdepartamental. É um modelo que dá ao gestor de RH um controle maior sobre todas as demandas do departamento. Algumas das suas características são:

- proximidade no controlo das atividades;
- padronização de processos;
- uniformidade da comunicação.

A principal característica de uma gestão centralizadora é a concentração de todas as ações e tomadas de decisão. No entanto, se por um lado ter maior controle pode evitar desperdícios, por outro lado tende a deixar tudo mais burocrático e lento. As tomadas de decisão devem ser sempre ágeis, principalmente quando se pensa nos RH com atuação estratégica nos negócios (Vitória, 2017).

Assim, o que deve ser considerado neste modelo é o quanto ele pode sobrecarregar desnecessariamente o pessoal da área, tirando tempo e energia que poderiam estar a ser aplicados em inovação e em resultados efetivos e mensuráveis (Vitória, 2017).

O modelo descentralizado adequa as práticas de RH às diferenças individuais das pessoas e torna o órgão de RH consultor interno dos gestores de linha, com foco no cliente interno (Chiavenato, 2008).

Neste modelo, é delegada autonomia para que outras áreas e parceiros executem tarefas com mais agilidade e perícia. Algumas das suas características, quando comparado com o centralizado, são (Ausland, 2017):

- mais autonomia para os subordinados;
- maior agilidade e assertividade na tomada de decisão;
- menor dependência do gestor;
- otimização das competências;
- maior precisão na execução;
- redução de erros e retrabalho.

A grande vantagem deste modelo é que ao delegar tarefas e decisões de processos rotineiros e não estratégicos, cria-se um ambiente mais propício à inovação e há uma gestão mais focada no planeamento e nos resultados. Isso significa melhores condições para ter uma visão do negócio positiva e entender melhor como é que os RH podem atuar dentro da organização através de ações mais assertivas (Vitória, 2017).

Ambos os modelos referidos têm vantagens e inconvenientes. Cabe a cada entidade definir qual se aplica melhor ao seu negócio. Cada vez mais se consolida a noção de que a área de RH pode contribuir decisivamente para os resultados da entidade. Isso significa atuar assertivamente na definição e execução de estratégias que tenham impacto no negócio (Gomes, 2015).

Não existe uma resposta definitiva sobre qual o melhor modelo de gestão nos RH. Cada entidade deve optar por aquele que melhor atender às suas necessidades, mas

também deve estar atenta ao mercado e às inovações que surgem, para que tenham sempre presente uma GRH eficiente (Formosinho & Machado, 2004).

## **2.2 Práticas de Gestão de Recursos Humanos**

A expressão ‘política de gestão’ refere-se a diretrizes gerais da organização, geralmente coerentes com o modelo adotado, que influenciam a dinâmica das práticas de GRH. Dentro das políticas de gestão, podemos citar a gestão participativa, a gestão por objetivos, a comunicação aberta, e a informalidade nas relações (Pires, Prata, & Santos, 2012).

De acordo com Bilhim (2006), as práticas de GRH consistem num conjunto de sistemas consequentes do alinhamento das políticas estratégicas de gestão, definidos pela organização para os seus trabalhadores.

No entanto, “a mais relevante evidência centra-se no facto de que estas práticas não afetam o desempenho organizacional individualmente, mas sim quando interligadas num sistema de GRH consistente. Um conjunto de práticas de GRH internamente consistente é mais eficaz do que a soma dos efeitos das práticas individuais, devido ao seu mútuo efeito sinérgico” (Caroço, 2011, p. 19). De seguida irá ser explicitada ao pormenor como é que é composta cada prática de GRH.

### **2.2.1 O Recrutamento**

O recrutamento reforça a necessidade de angariar um maior número de candidatos para preencher uma posição em aberto na organização. O recrutamento e a seleção de pessoas são duas práticas interligadas que funcionam como pré-condições para garantir que os trabalhadores que se integram na organização têm um perfil pessoal e profissional adequado (Sousa *et al.*, 2006).

O processo de recrutamento começa pela identificação da necessidade de incorporação, traduzindo-se a segunda fase na análise de características do local de trabalho. Se for mesmo necessário preencher a vaga avança-se para a identificação das principais tarefas e requisitos necessários ao desempenho da função. Muitas vezes as

aptidões e competências são identificadas pelas chefias, definindo-se assim o perfil desejado do candidato (Sousa *et al.*, 2006).

Existem duas formas de recrutamento, o **recrutamento interno** e o **recrutamento externo**. O primeiro refere-se à captação de indivíduos que já trabalham na organização. Isto significa que para ocupar determinado lugar se recorre a colaboradores que já trabalham na organização, que, por via do seu desempenho ou por via da aquisição de novas competências, mostraram aptidão, potencial e disponibilidade para o exercício da função a preencher. Este meio de recrutamento exige uma intensa e contínua coordenação e integração da unidade de RH com as outras unidades da organização (Chiavenato, 1986). As vantagens deste tipo de recrutamento são as seguintes (Sousa *et al.*, 2006):

- não aumento do número de pessoas na organização, pois por vezes a função que precisa de ser ocupada é mais importante do que aquela de onde se retirou a pessoa;
- motivação. Se sempre que se abre uma vaga, se pensar em primeiro lugar em preenchê-la com pessoas da organização, esta atitude tem um impacto motivador, pois é vista como uma forma de premiar os colaboradores que têm um bom desempenho. Dá oportunidades de carreira aos seus colaboradores;
- a pessoa que se vai selecionar já é conhecida. Sabe-se como trabalha, se adotou a cultura da organização e se se adapta facilmente a mudanças;

No entanto existem também alguns inconvenientes quanto a este tipo de recrutamento (Sousa *et al.*, 2006):

- se se está sempre a recrutar pessoas internamente corre-se o risco de estar a perder pessoas que são boas em determinadas tarefas e promovê-las para funções às quais não se adequem;
- falta de pontos de vista diferentes. O recrutamento interno sistemático gera formas de pensar repetitivas e sem inovação. É preciso, de tempos a tempos, entrar sangue novo para aumentar o dinamismo e espírito crítico;
- as pessoas habituam-se a que, quer desempenhem bem ou mal a sua tarefa, mais cedo ou mais tarde, vão ser promovidos (o recrutamento externo minimiza o comodismo e incentiva o esforço e o trabalho pois não dá como garantida a promoção).

O recrutamento é externo quando, havendo determinado posto de trabalho vago, a organização procura preenchê-lo com candidatos externos à organização (Chiavenato,



1986). Este procedimento pode e deve ser antecedido de uma prospeção interna à organização (Sousa *et al.*, 2006).

Existem vários obstáculos internos ao recrutamento externo pois quando há um lugar a preencher, a primeira questão que a organização coloca é como não o preencher. Pois se um lugar estiver em aberto e este não for devidamente preenchido, a empresa estará a reduzir custos. No entanto o trabalho tem que continuar a ser executado mesmo estando com um funcionário a menos. Por isso, a organização passa por um conjunto de normas internas antes de recorrer à fase de recrutamento, para ocupar esse lugar. É verificado primeiro se é possível (Sousa *et al.*, 2006):

- distribuir as funções da pessoa que saiu pelas pessoas que ainda estão na organização. Este procedimento levanta o problema de sobrecarregar as pessoas que ficam, o que pode não ser bem aceite, caso não se reflita também num aumento do salário ou outro benefício;
- reestruturar ou reorganizar o trabalho no setor para que determinada função deixe de fazer sentido;
- recorrer a novas tecnologias como: automatização de algumas áreas;
- recorrer ao *outsourcing* - passar algumas funções que até agora eram prestadas por serviços internos, para externos.

Segundo Ferreira *et al.* (2011) para além do recrutamento interno e externo existem as variantes de recrutamento direto ou indireto. No primeiro caso, é a organização que se responsabiliza por todo o processo. No segundo a organização recorre a serviços externos (*outsourcing*) de empresas de consultoria, recrutamento e seleção, etc.

### **2.2.2 A Seleção**

Segundo Sousa *et al.* (2006), a seleção é o processo, segundo o qual os gestores e outros técnicos utilizam instrumentos específicos para escolher qual o candidato mais apropriado. É um processo de comparação entre os requisitos exigidos pela função e as competências e características oferecidas pelos candidatos.

Em primeiro lugar é necessário obter informações sobre a função em causa, normalmente, através do responsável funcional da área onde a função se enquadra ou através das informações provenientes da análise de funções (Sousa *et al.*, 2006). As

informações sobre os candidatos podem ser recolhidas de várias formas (Sousa *et al.*, 2006):

- **análise dos currículos** - este método não implica a presença do candidato e permite ter uma ideia do percurso pessoal, profissional e escolar do mesmo. Constitui um conjunto de vantagens na medida em que assegura um princípio importante de igualdade de tratamento;
- **entrevistas** - representam um dos principais procedimentos de seleção utilizados pelas organizações. São por definição um método que resulta da interação entre o candidato e o entrevistador. Neste processo o entrevistador procura apurar características de personalidade, comportamentos sociais, aptidões mentais, interesses e motivações, bem como fatores de ajuste a cultura da empresa;
- **testes psicológicos/psicotécnicos** - este método refere-se a um conjunto de provas que se aplicam para apreciar o desenvolvimento mental, as aptidões, habilidades e conhecimentos dos candidatos;
- **provas/dinâmicas de grupo** - as provas de grupo são desenvolvidas para avaliar um conjunto de competências diversas como a capacidade de comunicação, resolução de problemas, liderança e relacionamento interpessoal.

### 2.2.3 O Acolhimento e Integração

Para Sousa *et al.* (2006), o processo de integração na organização e no posto de trabalho é um procedimento complexo, dinâmico e continuado, que visa objetivos organizacionais e individuais e que obriga a um esforço de conhecimento e adaptação mútuo. A integração visa (Sousa *et al.*, 2006):

- reduzir a ansiedade e incerteza no recém-admitido;
- potenciar a criação de uma atitude favorável à empresa, de modo que o recém-admitido desenvolva um sentimento de pertença e desejo de permanecer na organização;
- criar condições para que o recém-admitido se torne um membro efetivo da empresa, contribuindo em termos de compromisso e resultados, evitando todos os inconvenientes decorrentes do abandono do recém-admitido, evitando assim os custos de novo recrutamento e substituição.

## **2.2.4 A Formação e Desenvolvimento**

Segundo Caetano (2008) a formação consiste num processo intencional, planeado e sistemático com a finalidade de desenvolver atitudes, comportamentos e competências dos trabalhadores.

Assume um estatuto de grande centralidade no contexto das práticas de GRH, sendo-lhe atribuído um papel estratégico relacionado com o desenvolvimento de competências e produção de vantagens competitivas das organizações (Ceitil, 2002).

De acordo com Lopes (2005), o ponto fulcral do desempenho da pessoa depende da aptidão para a aprendizagem ao longo da vida, resultando em grande medida, da mudança e desenvolvimento contínuo da organização, considerando as seguintes linhas de evolução:

- aprendizagem organizacional;
- repensar a aprendizagem no contexto inter-organizacional;
- desenvolvimento da inteligência coletiva;
- criação e circulação de conhecimento.

Quanto maior for a capacidade de aprendizagem do indivíduo, mais valioso este vai ser para a instituição, e consequentemente, irá ser visto como um recurso imprescindível para o sucesso da entidade.

Seguidamente foi feita uma análise ao estudo desenvolvido por Fernandes (2007), que, através de uma amostra de treze organizações portuguesas, categorizou três tipos de organizações relativamente ao tipo de aprendizagem organizacional incentivada pela respetiva gestão (Quadro 2). Esta análise tem como objetivo perceber em qual dos contextos de aprendizagem, o caso de estudo deste projeto se integra melhor.

**Quadro 2 -Tipos de aprendizagem organizacional**

<b>Aprendizagem Organizacional</b>		
<b>Fragmentada</b>	<b>Hierarquizada</b>	<b>Em Rede</b>
(i) falta de dinamização das equipas de trabalho por parte das chefias;	(i) dinamização das equipas de trabalho por parte das chefias;	(i) todos os membros da organização participam e envolvem-se nas suas equipas e na vida da organização;
(ii) as chefias não têm uma visão global da organização;	(ii) as chefias têm uma visão semi-global da organização;	(ii) as causas e os efeitos dos acontecimentos são analisados e integrados no todo da empresa;
(iii) os problemas e os erros não são vistos como oportunidades de aprendizagem;	(iii) por vezes, os problemas e erros são vistos como oportunidades de aprender pelo topo da organização;	(iii) os níveis hierárquicos superiores incentivam as pessoas a encarar os seus problemas e erros como oportunidades para aprender;
(iv) não se adequa a mudança às aprendizagens organizacionais;	(iv) as áreas de trabalho adotam algumas mudanças adequadas com as aprendizagens anteriores;	(iv) as chefias estimulam os seus colaboradores a experimentarem novas soluções;
(v) não são desenvolvidas atividades para gerar bom ambiente de trabalho e motivar as pessoas.	(v) são desenvolvidas para gerar bom ambiente de trabalho e motivar as pessoas.	(v) são desenvolvidas as atividades necessárias para gerar um bom ambiente de trabalho e a motivar as pessoas.

Fonte: Adaptado de Fernandes (2007)

Conclui-se que, na perspetiva de aprendizagem organizacional fragmentada, não existem práticas de GRH que mobilizem as pessoas a sentirem-se pertencentes à organização; na perspetiva hierarquizada, a adoção das práticas de gestão referidas contribuem para que as pessoas, de forma geral, sintam que pertencem à organização e analisem os acontecimentos no contexto do todo organizacional; por fim, no caso das instituições adotarem uma aprendizagem em rede, as práticas desta encorajam um forte sentido de pertença e uma visão global da organização. A aprendizagem organizacional é uma prática enriquecedora e facilitadora de mudança e adaptação à realidade (Lopes, 2005).

### **2.2.5 A Avaliação de Desempenho**

Segundo Chiavenato (2009), a avaliação do desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa no cargo, e o seu potencial de

desenvolvimento futuro. O autor considera que a avaliação do desempenho não é um fim em si mesma, mas um instrumento, um meio, uma ferramenta para melhorar os resultados dos RH na organização.

Os objetivos principais da avaliação de desempenho para Chiavenato (2009) são: permitir condições de medição do potencial humano no sentido de determinar a sua plena aplicação; permitir o tratamento dos RH como importante vantagem competitiva da organização, e cuja produtividade pode ser desenvolvida, dependendo da forma de administração; fornecer oportunidades de crescimento e condições de efetiva participação a todos os membros da organização, tendo em vista, por um lado, os objetivos organizacionais e, por outro, os objetivos individuais.

A avaliação de desempenho é um instrumento que inclui a recolha de informação que permite compreender como é que o desempenho de cada colaborador está a contribuir para o sucesso da instituição, e encontrar os mecanismos para promover a sua melhoria, a partir da definição de um plano de aprendizagem individual ou eventualmente coletivo (Pereira, 2013).

A avaliação de desempenho contribui para outras práticas, tais como gestão de carreiras, remunerações e formação. O contributo traduz-se na possibilidade de: avaliar o capital humano no curto, médio e longo prazos e definir a contribuição de cada colaborador; identificar os colaboradores que necessitam de formação e em que áreas; selecionar os colaboradores com condições de promoção ou transferência; estimular a produtividade; e melhorar o relacionamento humano no trabalho ao oferecer aos colaboradores oportunidades de crescimento e desenvolvimento pessoal (Caetano, 2008).

Um sistema de gestão e avaliação de desempenho visa, na sua essência, a melhoria da eficiência e eficácia dos colaboradores e o incremento das relações organizacionais (avaliador-avaliado, intra e inter-equipas), da implicação organizacional e ainda a integração das práticas de gestão de pessoas. É fundamental que esteja assente em pressupostos de positividade, isto é, de valorização de intervenientes, destacando os seus pontos fortes e o aperfeiçoamento do mesmo. Os pontos fracos não devem ser ignorados, mas antes corrigidos (Serrano, 2017).

A associação entre o sistema de controlo de gestão e o da gestão de desempenho é imprescindível. Os métodos adotados, as fontes, e os critérios de eficácia determinados devem ser coerentes com os pressupostos/políticas definidos (Chiavenato, 2009).

Os erros de avaliação devem ser mitigados, fomentando, sempre que possível, a justiça percebida. Os colaboradores desejam ser avaliados objetivamente, sem enviesamentos e de forma ética (Chiavenato, 2009).

A gestão e avaliação de desempenho, no contexto atual económico e financeiro e social, é um dos processos chave na gestão estratégica das organizações (Ferreira, Martinez, Nunes, & Duarte, 2015)

É através de um bom sistema de avaliação de desempenho que é possível resolver problemas de desempenho e melhorar a qualidade do trabalho e a qualidade de vida das organizações (Chiavenato, 2004).

### **2.2.6 A Gestão de Recompensas**

É importante realçar que o indivíduo, enquanto trabalhador, passa grande parte do seu tempo de vida no local de trabalho, assumindo a carreira um papel decisivo na sua realização profissional e pessoal.

A aceleração pós-revolução industrial da tecnologia exige que as pessoas acompanhem esse ritmo e se mantenham atualizadas, um vez que, não o conseguindo, colocam em crise a relação mérito-antiguidade. A sintonia entre ambos, num ambiente de rápida evolução tecnológica, implica apostar decisivamente num modelo de formação profissional contínua que se ajuste às necessidades de uma organização aprendente (Lopes, 2005).

Segundo Lopes (2005), as carreiras profissionais têm uma única orientação, a da promoção a um lugar hierarquicamente superior. Contribuem para uma realidade profissional hierarquizada, sendo a execução destinada aos níveis hierárquicos inferiores, e a conceção aos níveis mais elevados. Os efeitos negativos deste modelo hierárquico traduzem-se na expressão ‘perde-se um bom técnico e ganha-se um mau chefe’, prática generalizada nas organizações portuguesas. Este modelo encontra alternativa, de acordo com Lopes (2005), no modelo de carreiras paralelas que permite atribuir uma igualdade estatutária e de poder decisivo a cada um dos intervenientes - executantes, técnicos e dirigentes. Este modelo de carreiras paralelas suscitará a noção de trabalho enriquecido.

O sistema de recompensas corresponde ao maior custo de operações de muitas organizações e é a principal razão pela qual a maioria das pessoas procura emprego. Os

funcionários oferecem o seu trabalho e lealdade em troca de compensações financeiras e não financeiras.

A compensação financeira pode ser direta ou indireta. A compensação direta consiste no pagamento recebido pelo funcionário na forma de remuneração, salário, gratificação ou comissão. A compensação financeira indireta engloba todas as recompensas financeiras não incluídas na compensação financeira direta (férias, seguros, serviços ou planos de assistência, como creches, auxílios a idosos, etc.).

Ivancevich (2008) afirma que as recompensas não financeiras, que incluem os elogios, o ambiente propício à melhoria da autoestima e ao reconhecimento, são situações que detêm uma influência direta sobre a motivação, produtividade e satisfação de funcionários.

Um sistema de recompensas é um conjunto de instrumentos coerentes e alinhados com a estratégia da empresa, de natureza material e imaterial, que constituem a contrapartida da contribuição prestada pelo trabalhador aos resultados do negócio e produtividade (Lawler & Jenkins, 1992).

De acordo com Lawler & Jenkins (1992), um sistema de recompensas deve estar sintonizado com os fatores que os trabalhadores consideram motivadores, como o sentido de realização pessoal, o reconhecimento dos seus pares e das chefias, a progressão na carreira, o estilo de gestão e a remuneração. Neste sentido, Lawler & Jenkins, (1992) apresentam uma dicotomia entre **recompensas intrínsecas e extrínsecas**, que representam as dimensões compensação e não compensação, na linha de sugestão de Henderson (2003).

As recompensas intrínsecas, segundo Lawler & Jenkins, (1992) encontram-se: nos mecanismos de reconhecimento, no envolvimento, no clima organizacional e estilo de gestão, no desenho funcional, nas oportunidades de desenvolvimento profissional e na autonomia e responsabilidade.

Lawler & Jenkins (1992) consideram recompensas extrínsecas o salário, os benefícios, os incentivos e o símbolo de estatuto. O salário representa o montante em dinheiro ou em espécie, que o trabalhador recebe, de forma regular e periódica, como contrapartida do seu trabalho. O salário integra uma componente fixa e uma componente variável. Na componente fixa podemos incluir o salário base, subsídios de carácter regular (de alimentação, habitação, etc.) e de carácter específico (subsídios de turno, risco, etc.). A componente variável corresponderá ao quantitativo que o trabalhador receberá, se

conseguir atingir um conjunto de objetivos previamente definidos e quantificados - gestão por objetivos - os incentivos.

### **2.2.7 A Gestão de Carreiras**

A gestão de carreiras assume e desempenha um papel estratégico na sociedade da informação e do conhecimento, permitindo compreender a relação entre a pessoa, o trabalho e o sistema social onde os indivíduos desenvolvem a sua atividade ao longo da vida (Bilhim, 2002).

Enquanto sistema social, as organizações são detentoras de um espaço físico, cuja realidade é permeada por uma troca permanente de energias envolvendo interação constante entre os seus membros. Logo, as relações desenvolvidas, as estruturas criadas, as dinâmicas existentes, os valores vigentes e a linguagem partilhada são características próprias do seu meio (Ferreira *et al.*, 2011).

Neste sentido, a gestão de carreiras surge com o intuito das organizações alcançarem o equilíbrio entre as necessidades de carreira dos indivíduos e os seus objetivos estratégicos, com a adoção de práticas que visam a carreira do colaborador como um programa amplo e global, onde a empresa molda as suas características, competências e formação, de acordo com as suas necessidades presentes e futuras. Ou seja, fatores como recrutamento, seleção, colocação profissional, formação, recompensas, promoções, podem exercer um impacto significativo na carreira e, conseqüentemente, na satisfação e no sucesso dos funcionários que integram a empresa. Assim, algumas organizações instituem processos de gestão de carreiras com o objetivo de perceber e desenvolver melhor os funcionários, capacitando os seus interesses e habilidades de forma mais efetiva em prol da organização (Dessler, 2011).

As práticas de gestão de carreiras são consideradas um importante instrumento pois promovem o potencial e o valor do capital humano, levando as empresas a apresentarem uma vantagem, tornando-a mais competitiva no mercado em que atuam (Creed & Hood, 2009).

Para Gutteridge, Leibowitz, & Shore (1993), as práticas de gestão de carreiras são ferramentas que possibilitam o aumento da produtividade, desenvolvem um maior envolvimento dos colaboradores na prossecução dos objetivos organizacionais, ampliam

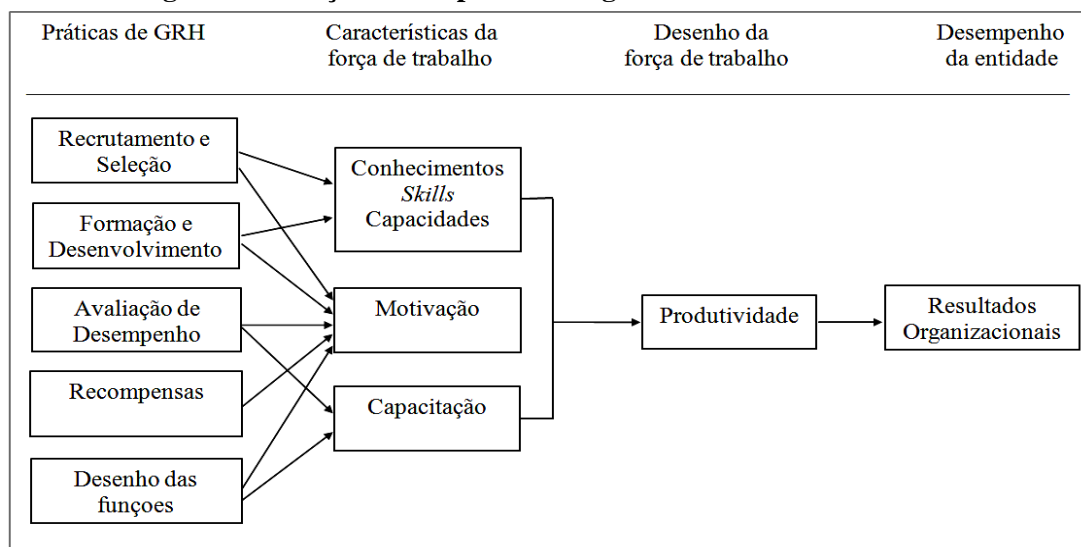


as promoções da eficiência dos índices de recrutamento e retenção, e oferecem uma melhoria da comunicação interna e nos índices de satisfação com a condução da carreira.

Para rematar esta temática, foi analisado o modelo de Delery & Shaw (2001) que considera que cada prática de GRH pode influenciar várias características da força de trabalho, o que releva a ideia de complementaridade entre práticas de GRH e de equifinalidade do sistema (Figura 1).

As práticas de GRH devem estar também articuladas entre si de modo a aumentar a eficácia de cada uma, podendo combinar-se de múltiplas formas para assegurar as *skills* e a motivação necessárias e focalizá-las em objetivos organizacionais relevantes.

**Figura 1 - Relações entre práticas de gestão de recursos humanos**



Fonte: Adaptado de Delery & Shaw (2001)

## 2.3 A Gestão de Recursos Humanos nos Tribunais Portugueses

De seguida será desenvolvida a forma como a GRH é executada nos tribunais portugueses, explicando como é que estes funcionam, e explicitando também o conceito de lei da organização do sistema judiciário, com o objetivo de perceber por que normas se rege a organização do órgão responsável por estabelecer a justiça no país.

### 2.3.1 Funcionamento dos Tribunais Portugueses

Segundo a Lei n.º 62/2013, de 26 de agosto - Lei da Organização do Sistema Judiciário:

- os tribunais são órgãos de soberania com competência para administrar a justiça em nome do povo e são estes que exercem a função jurisdicional (de julgar). Na administração da justiça, incumbe aos tribunais assegurar a defesa dos direitos e interesses legalmente protegidos, reprimir a violação da legalidade democrática e dissolver os conflitos de interesses públicos e privados;
- o Ministério Público representa o Estado, defende os interesses que a lei determinar, participa na execução da política criminal definida pelos órgãos de soberania, exerce a ação penal orientada pelo princípio da legalidade e defende a legalidade democrática, nos termos da Constituição, do respetivo estatuto e da lei. Goza de estatuto próprio e de autonomia em relação aos demais órgãos do poder central, regional e local, nos termos da lei;
- a autonomia do Ministério Público caracteriza-se pela sua vinculação a critérios de legalidade e objetividade e pela exclusiva sujeição dos magistrados do Ministério Público às diretivas, ordens e instruções previstas na lei.

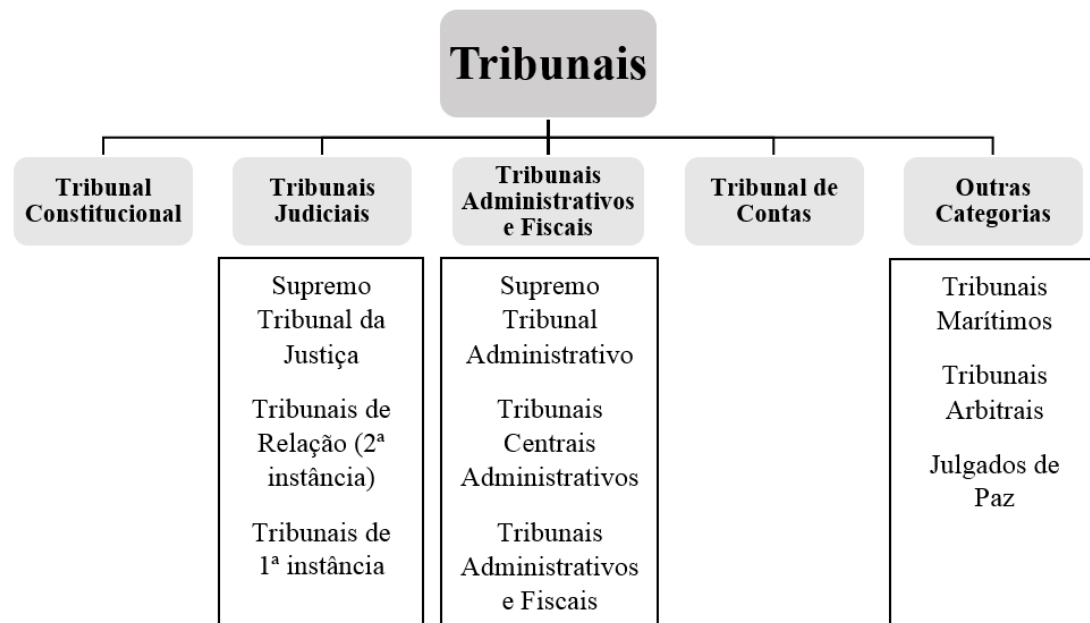
O tribunal é assim um órgão cuja finalidade é exercer a jurisdição, ou seja, resolver conflitos com eficácia de coisa julgada.

O poder judicial é um dos três poderes do Estado, sendo exercido pelos juízes, que possuem a capacidade e a prerrogativa de julgar, de acordo com as regras constitucionais e leis criadas pelo poder legislativo no determinado país.

Os tribunais são independentes e apenas estão sujeitos à lei. As decisões dos tribunais que não sejam de mero expediente são fundamentadas na forma prevista na lei, são obrigatórias para todas as entidades públicas e privadas e prevalecem sobre as de quaisquer outras autoridades. A lei regula os termos da execução das decisões dos tribunais relativamente a qualquer autoridade e determina as sanções a aplicar aos responsáveis pela sua inexecução.

Há cinco categorias dos tribunais (Figura 2): Constitucional, Judiciais, Administrativos e Fiscais, de Contas e Outros.

**Figura 2 - Categorias dos Tribunais**



Fonte: Elaboração própria

### **2.3.2 A Lei de Organização do Sistema Judiciário (LOSJ)**

A Lei da Organização do Sistema Judiciário foi publicada em agosto de 2013 e define as normas de enquadramento e de organização do sistema judiciário. A reorganização aprovada pela referida lei dá corpo aos objetivos estratégicos fixados, nesta matéria e assenta em três pilares fundamentais:

- uma nova matriz judiciária;
- um novo modelo de gestão;
- uma nova organização de competências, acentuando a especialização, assumida como indutora da qualidade.

Sem perder de vista a premissa essencial da reorganização judiciária, centrada no cidadão e nas empresas, a presente reforma visa melhorar o funcionamento do sistema judicial e alcançar uma prestação de justiça de qualidade, apostando na especialização. Esta reorganização introduz uma clara agilização na distribuição e tramitação processual, uma simplificação na afetação e mobilidade dos RH e uma autonomia das estruturas de gestão dos tribunais, que permite, entre outras, a adoção de práticas de gestão por objetivos.

As vantagens têm-se direcionado para o aproveitamento de RH, e para o impacto positivo no combate à lentidão processual e à liquidação de processos pendentes.

É dever do Estado impedir que, aos tradicionais obstáculos ao acesso à justiça (económicos, sociais e culturais) se somem outros fatores como a distância física entre o cidadão e os tribunais.

Assim, reconhece-se uma crescente necessidade de satisfação da exigência de reaproximação dos cidadãos aos órgãos de jurisdição e de supressão ou, ao menos, de minimização do risco do não-acesso à justiça motivado por um distanciamento desrazoável entre quem procura justiça e quem a administra.

Consequentemente, para aliviar tal necessidade, o Governo Constitucional estabeleceu o desígnio de aproximar a justiça dos cidadãos, comprometendo-se para o efeito a proceder à correção dos erros do mapa judiciário promovendo as alterações necessárias.

O primeiro passo para a supressão dos constrangimentos apontados foi dado mantendo o desenho da divisão judiciária do território, as áreas de especialização, o modelo de gestão e a respetiva estrutura orgânica. Tal como se fez notar na respetiva exposição de motivos, “partindo deste modelo, introduzem-se os ajustamentos estritamente indispensáveis para assegurar a proximidade recíproca da justiça e dos cidadãos, em dois segmentos que se têm como fundamentais: no plano dos julgamentos criminais e no domínio da jurisdição de família e menores” - Exposição de Motivos de alteração da Lei de Organização do Sistema Judiciário, aprovada pela Lei n.º 62/2013, de 26.VIII, pelo Ministério da Justiça.

Importa agora proceder à regulamentação da nova Lei de Organização do Sistema Judiciário, na parte respeitante à organização e funcionamento dos tribunais judiciais, para que se complete o complexo normativo necessário a uma eficaz concretização da reforma. Assim, estabelece-se que o território nacional, para efeitos de organização dos tribunais judiciais, se divide em 23 comarcas, definindo-se as respetivas sedes, área de competência territorial, instâncias e secções em que se desdobram e o número de magistrados afetos.

Quanto à estrutura do tribunal judicial de comarca, cumpre realçar, na sequência do estabelecido na LOSJ, que este se desdobra em instâncias centrais - com competência, em regra, para toda a área geográfica correspondente à comarca - que integram secções de competência especializada (cível, criminal, trabalho, família e menores, comércio, execução e instrução criminal), instâncias locais que integram secções de competência

genérica (podem desdobrar-se em secções cíveis, secções criminais e em secções de pequena criminalidade) e secções de proximidade.

## **2.4 Direção-Geral da Administração da Justiça (DGAJ)**

Os tribunais são órgãos de soberania muito importantes para a sociedade, na medida em que cabe a estes manter a ordem e justiça no país. Mas para que estes sejam bem-sucedidos no que toca ao cumprimento da sua missão, é necessário que sejam muito bem organizados. Para este efeito foi criada a DGAJ que tem como missão dar todo o apoio necessário à gestão dos tribunais, incluindo, entre outras, auxiliar a GRH dos mesmos.

Este apoio desenvolve-se em torno de diferentes áreas, sendo estas:

- a cooperação judiciária internacional
- a gestão patrimonial
- a gestão financeira
- os magistrados
- os peritos avaliadores

A atividade da DGAJ em 2017 foi marcada por um conjunto de desafios centrados na gestão da mudança associada à reforma do mapa judiciário. Através dos objetivos estratégicos e operacionais delineados, a DGAJ pretendeu prosseguir à melhoria contínua dos serviços que presta, mediante a otimização dos seus recursos, com vista à satisfação dos seus clientes, dos tribunais em particular e dos utilizadores do sistema judiciário, em geral.

### **2.4.1 Os Objetivos Estratégicos da DGAJ**

Os três pilares fundamentais de atuação da DGAJ (qualidade no acesso à justiça, resolução em prazo razoável e eficiência organizacional) levaram a que fossem definidos os seguintes objetivos estratégicos para esta Direção-Geral:

- a promoção do acesso ao Direito e à Justiça;
- a melhoria do tempo de resolução dos processos (adequando a colocação dos funcionários às necessidades de cada comarca);

- a racionalização, padronização e simplificação de procedimentos e rotina (através da partilha de boas práticas);
- a disponibilização ao sistema de justiça dos meios indispensáveis ao cumprimento da respetiva missão (atribuindo, por comarca, não só os meios necessários à deslocação de processos e pessoas, como também o hardware, o software e todo o equipamento imprescindível ao funcionamento dos tribunais);
- a qualificação dos RH conjuntamente com os órgãos de gestão das respetivas comarcas e em conformidade com os objetivos delineados (ao nível da formação, quer para os magistrados, quer para os funcionários judiciais, tanto ao nível das aplicações informáticas de apoio aos tribunais, como ao nível da gestão - financeira, orçamental e de RH).

Para se alcançarem as metas propostas, é importante ter em atenção os *stakeholders* da DGAJ, ou seja, as entidades envolvidas nas suas ações e que têm um papel direto ou indireto na gestão e resultados obtidos. São estes os Tribunais, os Gabinetes dos Membros do Governo, os Organismos da Administração Pública, as Entidades / Autoridades Congéneres, e os Cidadãos.

#### **2.4.2 Os Recursos Humanos e a DGAJ**

A DGAJ, no que toca à GRH, é responsável pela execução das seguintes práticas:

- recrutamento - Conceber e executar as operações de recrutamento e seleção dos trabalhadores da DGAJ, dos oficiais de justiça e dos trabalhadores dos tribunais do regime geral;
- formação e desenvolvimento - Planear e organizar, de acordo com a sua avaliação das necessidades, as ações de formação dos trabalhadores da DGAJ, dos oficiais de justiça e dos trabalhadores dos tribunais do regime geral, quer na vertente da formação inicial quer na vertente da formação contínua;
- avaliação de desempenho - Assegurar os procedimentos necessários à avaliação de desempenho dos trabalhadores da DGAJ e trabalhadores dos tribunais do regime geral;
- gestão de recompensas - divisão de processamento de remunerações.

No entanto, uma prática tem sido cada vez mais desenvolvida e tida em atenção. No contexto atual, as organizações são forçadas a adaptarem-se e a evoluírem continuamente,

numa ótica de melhoria contínua, sendo que, com o intuito de cumprir os objetivos apontados no ponto anterior, é imprescindível uma otimização dos RH disponíveis.

Neste âmbito, a formação profissional surge como um elemento facilitador da otimização dos recursos, ao dotar os indivíduos de competências que permitem uma melhor capacidade de resposta à mudança e uma maior flexibilidade para lidar com ela.

Consciente de que a formação e o desenvolvimento organizacional assumem um papel crucial no cumprimento das suas metas e objetivos, a DGAJ tem vindo a desenvolver, ao longo dos últimos anos, uma estratégia de forte investimento em matéria de formação profissional, no sentido de promover uma melhoria ao nível das competências profissionais e uma atualização dos conhecimentos, por parte dos RH.

A especificidade da missão da DGAJ exige que os seus quadros sejam dotados de um elevado grau de especialização e qualificação. Deste modo, o desenvolvimento da vertente formativa tem sido uma preocupação constante, enquanto instrumento para atingir os objetivos definidos e o patamar de qualidade exigida, continuando a privilegiar ações de formação enquadradas nas áreas estruturantes de atuação da DGAJ, considerando ainda ações de formação que visam dar resposta a diversos diplomas legais que foram objeto de alterações.

## **CAPÍTULO III | TRABALHO EMPÍRICO**

### **3.1 Estágio**

O estágio foi realizado no Tribunal Judicial da Comarca de Aveiro, tendo tido uma duração de 1000 horas, consubstanciadas em 7 meses (tendo em conta que o horário de trabalho é de 35 horas semanais). A orientadora responsável na instituição de acolhimento foi a Dra. Aldina Lemos.

O trabalho consistiu em compreender como é executada a GRH no Tribunal Judicial da Comarca de Aveiro, com o objetivo de propor sugestões de melhoria. Foi ainda possível assistir a vários julgamentos que proporcionaram uma melhor integração na instituição, uma vez que foi possível observar como é que os oficiais de justiça e os juízes trabalham em conformidade e como é que estão hierarquizadas as categorias.

#### **3.1.1 Apresentação da Entidade de Acolhimento: Tribunal Judicial da Comarca de Aveiro**

Tendo o estágio sido realizado num tribunal judicial de primeira instância, esta subcategoria será abordada agora com mais pormenor.

Os tribunais judiciais de primeira instância incluem os tribunais de competência territorial alargada e os tribunais de comarca. O território nacional divide-se em 23 comarcas, existindo, em cada uma, um tribunal judicial de primeira instância. A sede, a designação e a área de competência territorial são definidas no decreto-lei que estabelece o regime aplicável à organização e funcionamento dos tribunais judiciais, competindo a estes tribunais preparar e julgar os processos relativos a causas não abrangidas pela competência de outros tribunais.

Os tribunais de comarca desdobram-se em juízos, que podem ser de competência especializada, de competência genérica e de proximidade. Os juízos designam-se pela competência e pelo nome do município em que estão instalados, podendo ser criados os seguintes juízos de competência especializada: Central Cível, Local Cível, Central



Criminal, Local Criminal, Local de Pequena Criminalidade, Instrução Criminal, Família e Menores, Trabalho, Comércio e Execução.

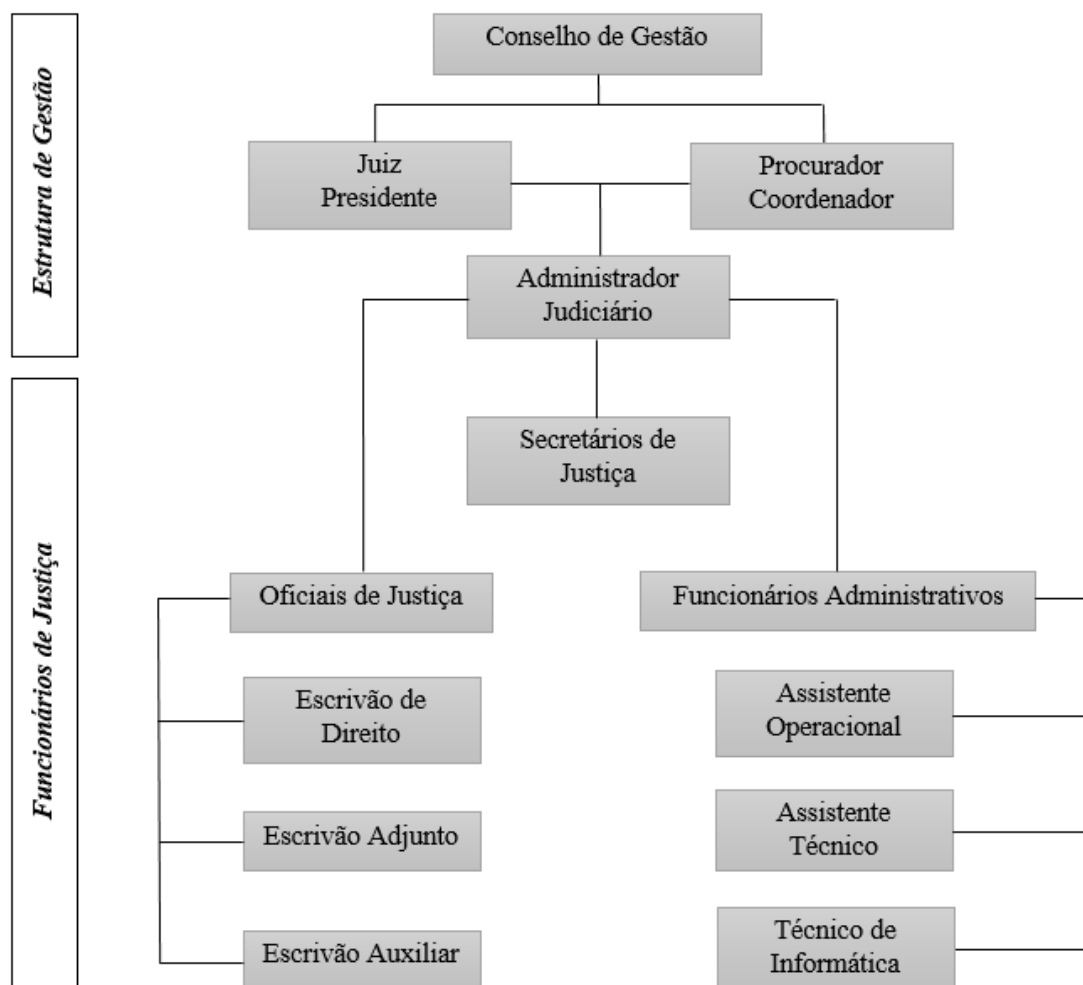
Os tribunais judiciais de primeira instância funcionam, consoante os casos, como tribunal singular, como tribunal coletivo ou como tribunal de júri. Em cada juízo exercem funções um ou mais juízes de direito, exceto quando se trata de um juízo de proximidade.

#### **3.1.1.1 Estrutura**

A gestão de cada tribunal judicial de primeira instância, é assegurada por uma estrutura tripartida, composta pelo juiz presidente, pelo magistrado do Ministério Público coordenador, e pelo administrador judiciário, que juntos são responsáveis pelo Conselho de Gestão (CG). Nesta estrutura de gestão, cada interveniente tem competências próprias nas matérias para as quais se encontra vocacionado.

Para além destes 3 cargos, a estrutura do tribunal também é dividida entre os funcionários da justiça que se dividem em 3 categorias: secretários de justiça, oficiais de justiça e funcionários administrativos. Estes são responsáveis pelo funcionamento de todo o tribunal desde a parte operacional e técnica à parte do tratamento de processos e acompanhamento dos julgamentos. Na Figura 3 é possível visualizar o organograma correspondente à estrutura total de um tribunal judicial de primeira instância.

**Figura 3 – Organograma de um tribunal de 1ª instância**



Fonte: Elaboração própria

### **Estrutura de Gestão**

O **Conselho de Gestão** tem como funções:

- aprovação dos relatórios semestrais, relativos ao estado dos serviços e qualidade da resposta, os quais são remetidos para conhecimento ao Conselho Superior da Magistratura, ao Conselho Superior do Ministério Público e ao Ministério da Justiça;
- aprovação do projeto de orçamento para a comarca, a submeter a aprovação final do Ministério da Justiça, com base na dotação por este previamente estabelecida;
- promoção de alterações orçamentais;

- planeamento e a avaliação dos resultados da comarca, tendo designadamente em conta as avaliações referidas anteriormente;
- aprovação de proposta de alteração ao mapa de pessoal, observados os limites fixados para a secretaria da comarca, a qual deve ser comunicada ao Ministério da Justiça antes do início do prazo de apresentação de candidaturas ao movimento anual;
- aprovação, no final de cada ano judicial, de relatório de gestão que contenha informação respeitante ao grau de cumprimento dos objetivos estabelecidos, indicando as causas dos principais desvios, o qual é comunicado aos Conselhos Superiores e ao Ministério da Justiça.

O **Juiz Presidente** exerce as seguintes competências:

De representação e direção:

- representar e dirigir o tribunal;
- acompanhar a realização dos objetivos fixados para os serviços judiciais do tribunal;
- promover a realização de reuniões de planeamento e de avaliação dos resultados dos serviços judiciais da comarca;
- adotar ou propor às entidades competentes medidas, nomeadamente, de desburocratização, simplificação de procedimentos, utilização das tecnologias de informação e transparência do sistema de justiça;
- elaborar um relatório semestral sobre o estado dos serviços judiciais e a qualidade da resposta.

Funcionais:

- participar no processo de avaliação dos oficiais de justiça, nos termos da legislação específica aplicável, sendo-lhe dado conhecimento dos relatórios das inspeções aos serviços e das avaliações, respeitando a proteção dos dados pessoais.

De gestão processual:

- implementar métodos de trabalho e objetivos mensuráveis para cada unidade orgânica, designadamente na fixação dos indicadores do volume processual adequado;

- acompanhar e avaliar a atividade do tribunal, em particular a qualidade do serviço de justiça prestado aos cidadãos, tomando designadamente por referência as reclamações ou as respostas a questionários de satisfação;
- promover, com a colaboração dos demais juízes, a aplicação de medidas de simplificação e agilização processuais, sem prejuízo do disposto em legislação específica quanto à adoção de mecanismos de agilização processual pelo presidente do tribunal ou pelo juiz.

#### Administrativas:

- elaborar os planos anuais e plurianuais de atividades e relatórios de atividades;
- participar na conceção e execução das medidas de organização e modernização da comarca;
- planear, no âmbito da magistratura judicial, as necessidades de RH.

**O Magistrado do Ministério Público Coordenador de Comarca** tem como competências:

- acompanhar o movimento processual das Procuradorias e departamentos do Ministério Público;
- acompanhar o desenvolvimento dos objetivos fixados para as Procuradorias e departamentos do Ministério Público e elaborar um relatório semestral sobre o estado dos serviços e a qualidade da resposta;
- promover a realização de reuniões de planeamento e de avaliação dos resultados das Procuradorias e departamentos do Ministério Público da comarca;
- adotar ou propor às entidades competentes medidas, nomeadamente, de desburocratização, simplificação de procedimentos, utilização das tecnologias de informação e transparência do sistema de justiça;
- participar no processo de avaliação dos oficiais de justiça em funções nas secretarias, Procuradorias e departamentos do Ministério Público;
- implementar métodos de trabalho e objetivos mensuráveis para cada unidade orgânica, sem prejuízo das competências e atribuições nessa matéria por parte do Conselho Superior do Ministério Público;
- acompanhar e avaliar a atividade do Ministério Público, nomeadamente a qualidade do serviço de justiça prestado aos cidadãos, tomando por referência as reclamações ou as respostas a questionários de satisfação.

O **Administrador Judiciário** tem como principais proficiências:

- dirigir os serviços da secretaria;
- recolocar transitoriamente oficiais de justiça dentro da respetiva comarca e nos limites legalmente definidos, mediante decisão devidamente fundamentada e sempre que se mostre inviabilizado o recurso a oficiais de justiça que se encontrem no regime da disponibilidade;
- assegurar a existência de condições de acessibilidade aos serviços do tribunal e a manutenção da qualidade e segurança dos espaços existentes;
- assegurar a distribuição do orçamento, após a respetiva aprovação;
- executar, em colaboração com o Ministério da Justiça, o orçamento da comarca;
- delegar ou subdelegar nos secretários de justiça as competências de gestão, caso necessário, sem prejuízo de avocação.

O administrador judiciário, ainda que no exercício de competências próprias, atua sob a orientação genérica do juiz presidente do tribunal, excecionados os assuntos que respeitem exclusivamente ao funcionamento do Ministério Público, caso em que atua sob orientação genérica do magistrado do Ministério Público coordenador.

### **Funcionários de Justiça**

Designam-se por funcionários de justiça os nomeados em lugares dos quadros de pessoal de secretarias de tribunais ou de serviços do Ministério Público. Os funcionários de justiça distribuem-se pelos seguintes grupos de pessoal: secretário de justiça, oficial de justiça e funcionário administrativo (neste tribunal a função de técnico de informática, que corresponde a um dos cargos de funcionários administrativos, é exercida por um oficial de justiça). O grupo de pessoal oficial de justiça fornece o apoio à tramitação processual, e compreende-se, neste tribunal, nas categorias de secretário de justiça (que nesta entidade não existe, tendo sido apenas nomeado um escrivão para exercer as funções de secretário) e na carreira judicial do Ministério Público. Na carreira judicial integram-se as categorias de escrivão de direito, escrivão-adjunto e escrivão auxiliar.

Compete ao **Secretário de Justiça**:

- dirigir os serviços da secretaria;
- elaborar e gerir o orçamento de delegação da secretaria;

- assegurar o expediente do Serviço Social do Ministério da Justiça, na qualidade de seu delegado;
- proferir nos processos despachos de mero expediente, por delegação do magistrado respectivo;
- corresponder-se com as entidades públicas e privadas sobre assuntos referentes ao funcionamento do tribunal e ao normal andamento dos processos, por delegação do magistrado respectivo;
- dirigir o serviço de contagem de processos, providenciando pelo correto desempenho dessas funções, assumindo-as pessoalmente quando tal se justifique;
- distribuir, coordenar e controlar o serviço externo;
- providenciar pela conservação das instalações e equipamentos do tribunal.

Compete ao **Escrivão de Direito:**

provido em secção central dos serviços judiciais:

- orientar, coordenar, supervisionar e executar as atividades desenvolvidas na secção, em conformidade com as respectivas atribuições;
- preparar e apresentar os processos e papéis para distribuição;
- assegurar a contagem dos processos e papéis avulsos;
- efetuar as liquidações finais nas varas criminais, nos juízos criminais, nos juízos de competência especializada criminal e nos juízos de pequena instância criminal;
- organizar os mapas estatísticos;
- escriturar a receita e despesa do Cofre;
- processar as despesas da secretaria.

provido em secção de processos dos serviços judiciais:

- orientar, coordenar, supervisionar e executar as atividades desenvolvidas na secção, em conformidade com as respectivas atribuições;
- desempenhar as demais funções conferidas por lei ou por determinação superior.

provido em secção central de serviço externo:

- orientar, coordenar, supervisionar e executar as atividades desenvolvidas na secção, em conformidade com as respectivas atribuições;
- desempenhar as demais funções conferidas por lei ou por determinação superior.

Compete ao **Escrivão Adjunto**:

- assegurar, sob a orientação do escrivão de direito, o desempenho de funções atribuídas à respetiva secção;
- desempenhar as funções atribuídas ao escrivão auxiliar, na falta deste ou quando o estado dos serviços o exigir;
- desempenhar as demais funções conferidas por lei ou por determinação superior.

Compete ao **Escrivão Auxiliar**:

- efetuar o serviço externo;
- preparar a expedição de correspondência e proceder à respetiva entrega e recebimento;
- prestar a necessária assistência aos magistrados;
- desempenhar as demais funções conferidas por lei ou por determinação superior.

O **Assistente Técnico** realiza funções de natureza executiva, de aplicações de métodos e processos, com base em diretivas bem definidas e instruções gerais, de grau médio de complexidade, nas áreas de atuação comum e instrumentais e nos vários domínios de atuação dos órgãos e serviços.

O **Assistente Operacional** realiza funções de natureza executiva, de carácter manual ou mecânico, enquadradas em diretivas gerais bem definidas e com graus de complexidade variáveis; executa tarefas de apoio elementares, indispensáveis ao funcionamento dos órgãos e serviços, podendo comportar esforços físicos; e responsabiliza-se por equipamentos sob sua guarda e pela sua correta utilização, procedendo quando necessário, à manutenção e reparação dos mesmos.

Em cada comarca existe um órgão com funções consultivas - Conselho Consultivo - composto pelos elementos integrantes do CG, por representantes das profissões judiciárias, representantes dos municípios que integram a comarca e por utentes dos serviços de justiça.

Cada comarca dispõe ainda de um orçamento único, um mapa de pessoal único para os oficiais de justiça e demais trabalhadores, integrados numa secretaria única para toda a comarca. A secretaria única é composta por tantos núcleos de secretaria quantos os municípios onde se mostrem instaladas secções das instâncias e secções de proximidade. O Quadro 3 mostra as categorias existentes no tribunal e o número de funcionários que cada uma contém.

**Quadro 3 - Número de funcionários por categoria**

<b>Categorias</b>	<b>Nº de Funcionários na Instituição</b>
<b>Secretário de Justiça - 1(nomeado)</b>	
<b>Unidade de Apoio Técnico ao Conselho de Gestão - 10</b>	
<u>Apoio técnico ao conselho de gestão</u>	
- Oficiais de justiça	3
- Técnico de informática	1
<u>Carreiras do regime geral</u>	
- Assistente Operacional	3
- Assistente Técnico	3
<b>Unidade Central e de Serviço Externo - 6</b>	
- Escrivão de direito	1
- Escrivão -adjunto	2
- Escrivão auxiliar	3
<b>Serviços Judiciais - 43</b>	
<u>1.ª Secção da instância central cível</u>	
- Escrivão de direito	1
- Escrivão-adjunto	2
- Escrivão auxiliar	6
<u>Secção da instância local cível</u>	
- Escrivão de direito	1
- Escrivão-adjunto	1
- Escrivão auxiliar	3
<u>1.ª Secção da instância central criminal</u>	
- Escrivão de direito	2
- Escrivão-adjunto	6
- Escrivão auxiliar	8
<u>Secção da instância local criminal</u>	
- Escrivão de direito	1
- Escrivão -adjunto	2
- Escrivão auxiliar	10
<b>Total - 59</b>	

Fonte: Elaboração Própria

### 3.2 Metodologia de Investigação

Uma investigação pode ser definida como sendo o melhor processo de chegar a soluções fiáveis para problemas, através de recolhas planeadas, sistemáticas e respetiva interpretação de dados. É uma ferramenta da máxima importância para incrementar o conhecimento e, deste modo, promover o progresso científico permitindo ao Homem um relacionamento mais eficaz com o seu ambiente, atingindo os seus fins e resolvendo os seus conflitos (Cohen, Manion, & Morrison, 2005).



Para a realização desta investigação, começou-se por definir a problemática a que se pretende dar resposta, e analisar de que forma se conseguirão obter respostas que irão ao encontro do objetivo principal do presente estudo.

Relembrando as questões primordiais do trabalho:

- como é executada a Gestão de Recursos Humanos no Tribunal Judicial da Comarca de Aveiro?
- como é que esta gestão influencia o funcionamento/desempenho da instituição?

De seguida irá ser apresentado o tipo de investigação realizada e os métodos de investigação utilizados para conseguir atingir os objetivos delineados.

### **3.2.1 A Investigação Qualitativa**

A metodologia utilizada no presente estudo foi a metodologia qualitativa. A pesquisa qualitativa, no seu sentido amplo, pode ser definida como uma metodologia que produz dados a partir de observações extraídas diretamente do estudo de pessoas, lugares, ou processos com os quais o pesquisador procura estabelecer uma interação direta para compreender os fenómenos estudados (Maykut & Morehouse, 1994).

A investigação qualitativa, ao contrário da investigação quantitativa, trabalha com valores, crenças, representações, hábitos, atitudes e opiniões. Este tipo de investigação é indutivo e descritivo, na medida em que o investigador desenvolve conceitos, ideias e perceções a partir de padrões encontrados nos dados, em vez de recolher dados para comprovar modelos, teorias ou verificar hipóteses (Freitas, 2013).

Embora estes métodos sejam menos estruturados proporcionam, todavia, um relacionamento mais extenso e flexível entre o investigador e os entrevistados. O investigador é, portanto, mais sensível ao contexto. Isto significa que, ao contrário dos métodos quantitativos, os investigadores trabalham através destes métodos, com a subjetividade, com as possibilidades quase infinitas de exploração que a riqueza dos detalhes pode proporcionar (Bogdan & Biklen, 1994). Este tipo de investigação contempla uma visão abrangente, na medida em que as situações e os indivíduos são vistos como um todo e estudados numa base histórica.

Os métodos qualitativos empregam, na sua generalidade, procedimentos interpretativos, não experimentais, com valorização dos pressupostos relativistas e a representação verbal dos dados (privilegia a análise de caso ou conteúdo), por

contraposição à representação numérica, à análise estatística, à abordagem positivista, confirmatória e experimental proporcionada pelos métodos quantitativos (Freitas, 2013).

Em termos de validação, observa-se também diferenciação em relação aos métodos quantitativos. Os métodos qualitativos têm maior validade interna (uma vez que traduzem as especificidades, as características do grupo estudado), embora sejam débeis em termos de sua possibilidade de generalizar os resultados para toda a comunidade (validade externa) (Günther, 2006).

O caráter da pesquisa qualitativa usado neste estudo é essencialmente exploratório. Este perfil de pesquisa foi escolhido pois permite ao pesquisador, de uma forma flexível, criativa e informal, a procura de um maior conhecimento sobre o tema em questão. Para além disto, é usada quando não se conhece muito sobre o assunto, como é o caso, e por meio desta pesquisa procurar-se-á obter o primeiro contacto com a situação a ser pesquisada, sendo o seu objetivo geral a descoberta (Zikmund, Carr, Griffi, & Babin, 2013).

### **3.2.2 O Estudo de Caso**

Apesar de existirem diferentes tipos de pesquisa qualitativa, neste estudo optou-se pelo Estudo de Caso. O objetivo deste método de investigação é submeter uma unidade a uma análise profunda, visando-se obter um exame detalhado seja de um ambiente, de um indivíduo, ou de uma situação particular (Godoy, 1995). O seu propósito fundamental é analisar intensivamente essa unidade. Este foi o método escolhido porque oferece uma forma de entendimento mais global e compreensiva do fenómeno a ser estudado, ajudando assim a realçar considerações contextuais importantes que não são reveladas por outros métodos (Bromley, 1986).

No presente estudo, o caso escolhido foi o Tribunal Judicial da Comarca de Aveiro, por ter sido esta a entidade onde foi realizado o estágio.

### **3.2.3 Métodos de Recolha de Dados**

Os métodos de recolha e informação utilizados no âmbito deste estudo foram: a observação participante, a análise documental e o inquérito por entrevista.

#### **3.2.3.1 A Observação Participante**

Enquanto método de investigação qualitativa, a observação participante possibilita uma perspetiva global e natural das matérias a serem estudadas. Dado que o investigador tinha uma relação e interação diária e constante com a instituição, os entrevistados e o objeto de estudo, considerou-se essencial realizar uma observação participante.

Marietto (2016) explica que esta abordagem permite ao pesquisador utilizar o contexto sociocultural do ambiente observado (os conhecimentos socialmente adquiridos e compartilhados disponíveis para os participantes ou membros deste ambiente) para explicar os padrões observados de atividade humana. Ou seja, consiste na inserção do pesquisador no interior do grupo observado, tornando-se parte dele, interagindo por longos períodos com os sujeitos, procurando partilhar o seu cotidiano para sentir o que significa estar naquela situação (Given, 2008).

“O propósito da observação participante é obter uma compreensão profunda de um tema ou situação particular através dos significados atribuídos aos fenómenos pelos indivíduos que o vivem e experimentam, sendo especialmente adequada para o estudo de fenómenos sociais sobre o qual pouco se conhece e onde o comportamento de interesse não está prontamente disponível para visualização pública” (Given, 2008 p. 598).

A observação participante utiliza basicamente a capacidade que temos de observar os factos que estão ao nosso redor, direcionados para certa expectativa. Esta técnica permite ao investigador ter contacto direto com o ambiente estudado (Zikmund *et al.*, 2013). O facto de a investigadora ter realizado um estágio no Tribunal Judicial da Comarca de Aveiro, durante 1000 horas, permitiu-lhe conhecer a realidade desta entidade, nomeadamente a forma como os RH são geridos.

### **3.2.3.2 A Análise Documental**

No âmbito desta investigação foi realizada uma análise documental que consistiu no estudo aprofundado de documentos disponíveis na instituição e em bibliografia existente. A revisão bibliográfica foi efetuada a partir de bibliografia sobre os tribunais em Portugal, desde o seu conceito até à forma como estes são geridos, especificando no Tribunal Judicial da Comarca de Aveiro.

Para Bardin (2004), a análise documental é uma operação ou um conjunto de operações que representam o conteúdo de um documento sob a forma diferente do original, a fim de facilitar a sua consulta e referência. Segundo o mesmo autor, a análise documental faz-se principalmente por classificação-descrição e por intermédio de procedimentos de transformação, tendo como objetivo, analisar e representar de forma condensada as informações provenientes dos elementos pesquisados, que permitem elaborar um documento secundário com o máximo de informações pertinentes sobre a temática em foco. Esta é, segundo Bardin (2004), uma fase preliminar da constituição de um serviço de documentação ou um banco de dados.

Assim, análise documental a ficheiros e dados da instituição permitiu conhecer a história, a estrutura e o modo de funcionamento da mesma. Os registos de arquivo facilitaram o trabalho de caracterização da organização ao nível do número de colaboradores, funções, formação académica, idade, antiguidade, habilitações literárias. Permitiu ainda conhecer os valores, missões e objetivos da instituição, bem como todos os manuais procedimentais de acolhimento ao colaborador, regulamentos internos de todas as respostas sociais, obras do passado do futuro e relatórios anuais de atividades.

### **3.2.3.3 O Inquérito por Entrevista**

#### **3.2.3.3.1 Justificação e guião da entrevista**

Ainda que as informações obtidas por meio de fontes secundárias sejam extremamente úteis, muitos outros dados ainda não estão registados, devendo, por isso, haver uma recolha dos mesmos junto de especialistas, isto é, pessoas que devido à sua experiência profissional possuem grande conhecimento sobre o assunto (Zikmund *et al.*,

2013). Na maior parte dos casos os informantes podem oferecer informações históricas sobre o fenómeno estudado e o pesquisador tem a vantagem de ter um certo controlo sobre o esquema de questões. A principal vantagem do uso desta técnica é a capacidade de se obterem respostas mais completas sobre um determinado assunto (Aaker, Kumar, & Day, 1995).

Assim, e dada a necessidade de ouvir a opinião de vários funcionários sobre a forma como são geridos os RH no Tribunal Judicial da Comarca de Aveiro, o inquérito por entrevista considerou-se ser a técnica mais adequada para conseguir dar resposta aos objetivos estabelecidos.

Neste trabalho, o tipo de entrevista utilizado foi a entrevista semiestruturada. Este é o tipo de entrevista na qual o pesquisador estabelece uma direção geral para a conversação e persegue tópicos específicos levantados pelo respondente. Idealmente o respondente assume a maior parte de uma conversação. Um dos pontos fortes deste tipo de entrevista é a flexibilidade (Babbie, 2012).

As entrevistas semiestruturadas, apesar de se basearem num guião elaborado pelo entrevistador, permitem que o entrevistado tenha alguma liberdade para desenvolver as respostas segundo a direção que considere adequada, explorando, de uma forma flexível e aprofundada, os aspetos que considere mais relevantes (Quivy & Campenhoudt, 1998).

No anexo 2 encontra-se o guião de entrevista para os funcionários e no anexo 3 o guião de entrevista para os membros do CG.

A primeira parte de ambos os guiões, contempla questões de caracterização do entrevistado e a relação passada com a instituição, nomeadamente quais as funções já desempenhadas e as que desempenha atualmente. A segunda parte tem como objetivo verificar o conhecimento relativo a práticas e políticas de GRH na instituição.

O guião da entrevista realizada às três patentes superiores (Juiz Presidente, Coordenador Procurador e Administrador Judiciário) foi mais extenso e com perguntas relativas não só às práticas de gestão que lhes foram apensas, mas também à forma como eles próprios aplicam estas práticas aos funcionários dos quais são responsáveis enquanto gestores.

### **3.2.3.3.2 Procedimento seguido**

Foram realizadas 29 entrevistas pela investigadora no Tribunal Judicial da Comarca de Aveiro, e estas tiveram uma duração média de 13 minutos, tendo a mais breve durado 9 minutos e a mais longa 16 minutos.

Importa referir que, aquando da realização das entrevistas, foi solicitada a devida autorização para a gravação das mesmas, tendo sido ainda garantida aos entrevistados a confidencialidade e o anonimato na utilização dos dados.

No anexo 1 encontram-se as declarações de consentimento informado e o pedido de utilização de gravador, entregues a cada um dos entrevistados antes do início da entrevista.

No início da entrevista os inquiridos mostraram-se bastante à vontade para responder às questões, se calhar muito pelo facto de já conhecerem a investigadora, deixando-os assim mais a vontade para exercerem um diálogo fluente. Notou-se também uma relativa pressa pelo facto de terem muitas tarefas para realizar.

As entrevistas foram transcritas na totalidade, sendo, aqui, no entanto, só divulgados pequenos excertos para garantir o anonimato dos entrevistados.

### **3.2.3.3.3 Caracterização dos entrevistados**

Os profissionais entrevistados foram escolhidos com base nas suas funções perante a instituição, com o intuito que perceber a opinião de quem gere e de quem está a ser gerido sobre a forma como são geridos os RH no Tribunal de Aveiro. Assim, as entrevistas foram feitas a cargos de chefia, coordenação e administração, bem como aos funcionários que exercem a profissão de oficiais de justiça e a funcionários administrativos.

No total foram entrevistadas 29 pessoas (Quadro 4).

**Quadro 4 - Número de entrevistados por cargo**

<b>Conselho de Gestão</b>		
Função	Nº de funcionários no cargo	Nº de Entrevistados
- Juiz Presidente	1	1
- Coordenador Procurador	1	1
- Administrador Judiciário	1	1
<b>Unidade de Apoio Técnico ao Conselho de Gestão</b>		
Função	Nº de funcionários no cargo	Nº de Entrevistados
- Oficiais de justiça	3	2
- Técnico de informática	1	1
- Assistente Operacional	3	2
- Assistente Técnico	3	2
<b>Unidade Central e de Serviço Externo</b>		
Função	Nº de funcionários no cargo	Nº de Entrevistados
- Escrivão de direito	1	1
- Escrivão -adjunto	2	1
- Escrivão auxiliar	3	2
<b>Serviços Judiciais</b>		
Função	Nº de funcionários no cargo	Nº de Entrevistados
- Escrivão de direito	5	3
- Escrivão-adjunto	11	4
- Escrivão auxiliar	27	8
<b>Total</b>	<b>59</b>	<b>29</b>

Fonte: Elaboração Própria

### 3.2.4 A Análise de Conteúdo

A metodologia de análise de dados utilizada foi a análise de conteúdo. Segundo Bardin (2004), o método de análise de conteúdo consiste num conjunto de técnicas para análise de dados qualitativos. Para este mesmo autor, a análise de conteúdo abrange as iniciativas de explicitação, sistematização e expressão do conteúdo das mensagens, com a finalidade de se efetuarem deduções lógicas e justificadas a respeito da origem das mensagens obtidas.

A análise de conteúdo constitui uma metodologia de pesquisa usada para descrever e interpretar o conteúdo de toda classe de documentos e textos. Essa análise, conduzindo a descrições sistemáticas, qualitativas ou quantitativas, ajuda a reinterpretar as mensagens e a atingir uma compreensão de seus significados num nível que vai além de uma leitura comum (Bardin, 2004).

As citações foram codificadas para garantir o anonimato dos respondentes. EDT corresponde a escrivão de direito, EAJ a escrivão adjunto, EAX a escrivão auxiliar, AT a Assistente Técnico, AO a assistente operacional e ECG a Conselho de Gestão.



## **CAPÍTULO IV | ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

Neste capítulo serão apresentados e analisados os principais resultados, estando subjacentes os objetivos da investigação. Assim, tendo presente a revisão bibliográfica e com base nos dados recolhidos, nomeadamente a observação, os documentos e as entrevistas, procurar-se-á analisar e refletir sobre a temática abordada ao longo do relatório, com o objetivo de, no final, se conseguir dar resposta às questões expostas inicialmente.

Em primeiro lugar far-se-á uma comparação entre o número de funcionários previstos na lei e aqueles que estão efetivamente a desempenhar funções no Tribunal Judicial da Comarca de Aveiro. De seguida, irá ser feita uma análise profunda às entrevistas, onde serão examinadas as perceções dos funcionários e das chefias relativamente às práticas de GRH na instituição.

### **4.1 Os Recursos Humanos no Tribunal Judicial da Comarca de Aveiro: Legislação *versus* Realidade**

À semelhança de qualquer empresa, os serviços públicos dispõem de uma componente humana, elemento naturalmente indispensável, que lhes permite levar a cabo as atribuições que lhes estejam acometidas. No entanto, e a par de outros, os serviços da administração pública, como é o caso das secretarias judiciais, apresentam uma especificidade que não encontramos numa empresa privada. Tal resulta do facto de legalmente, ser fixado o respetivo “mapa/quadro” de pessoal que define quem e em que número neles pode exercer funções com carácter permanente (quadro fixado através das Portarias n.º 874/2008, de 14/08, n.º 721-A-2000, de 5/09 e n.º 161/2014, de 21/08).

O Quadro 6 contempla o número de funcionários da entidade (do edifício principal do Tribunal Judicial da Comarca de Aveiro) e o número de funcionários segundo a lei. O quadro está dividido por categorias, e tem como objetivo conseguir ver se há diferença entre os números previstos e os números reais.

**Quadro 6 - Comparação entre funcionários na instituição e segundo a lei**

<b>Categorias</b>	<b>Nº de funcionários na instituição</b>	<b>Pessoal segundo a lei</b>
<b>Unidade de Apoio Técnico ao Conselho de Gestão</b>	<b>10</b>	<b>10</b>
<u>Apoio técnico ao conselho de gestão</u>		
- Oficiais de justiça	3	2
- Técnico de informática	1	1
<u>Carreiras do regime geral</u>		
- Assistente Operacional	3	3
- Assistente Técnico	3	4
<b>Secretário de Justiça</b>	<b>1(nomeado)</b>	<b>1</b>
<b>Unidade Central e de Serviço Externo</b>	<b>6</b>	<b>8</b>
- Escrivão de direito	1	1
- Escrivão -adjunto	2	3
- Escrivão auxiliar	3	4
<b>Serviços Judiciais</b>	<b>43</b>	<b>51</b>
<u>1.ª Secção da instância central cível</u>		
- Escrivão de direito	1	1
- Escrivão-adjunto	2	3
- Escrivão auxiliar	6	5
<u>Secção da instância local cível</u>		
- Escrivão de direito	1	1
- Escrivão-adjunto	1	4
- Escrivão auxiliar	3	4
<u>1.ª Secção da instância central criminal</u>		
- Escrivão de direito	2	2
- Escrivão-adjunto	6	6
- Escrivão auxiliar	8	10
<u>Secção da instância local criminal</u>		
- Escrivão de direito	1	3
- Escrivão -adjunto	2	6
- Escrivão auxiliar	10	6
<b>Total</b>	<b>59</b>	<b>70</b>

Fonte: Elaboração Própria

Como se pode constatar, em nenhuma categoria a realidade corresponde exatamente ao esperado segundo a lei. Com efeito, o esperado seria estarem a trabalhar neste edifício 70 funcionários, estando, em vez disso, apenas 59 (uma diferença de 11 trabalhadores).

Nota-se, por exemplo, que existem mais escrivães auxiliares do que o suposto e menos escrivães adjuntos. Tal situação poder-se-á dever ao facto de um escrivão adjunto ter um ordenado mais elevado do que um auxiliar, havendo, atualmente, auxiliares a realizarem as funções de adjuntos. É de notar que isto também se deve bastante à crise que o país sofreu e que levou ao congelamento de carreiras na Administração Pública, deixando de haver a possibilidade de progressão na carreira.

## 4.2 A gestão de Recursos Humanos no Tribunal Judicial da Comarca de Aveiro: a Perceção dos Funcionários

Tendo em conta o elevado número de entrevistas realizadas, a análise destas consistiu em rever as respostas de todos, a cada questão exposta, e assim comparar que perspetivas coincidem e que perspetivas divergem.

Este capítulo foi dividido por subcapítulos que correspondem ao ponto fulcral de cada questão exposta nas entrevistas.

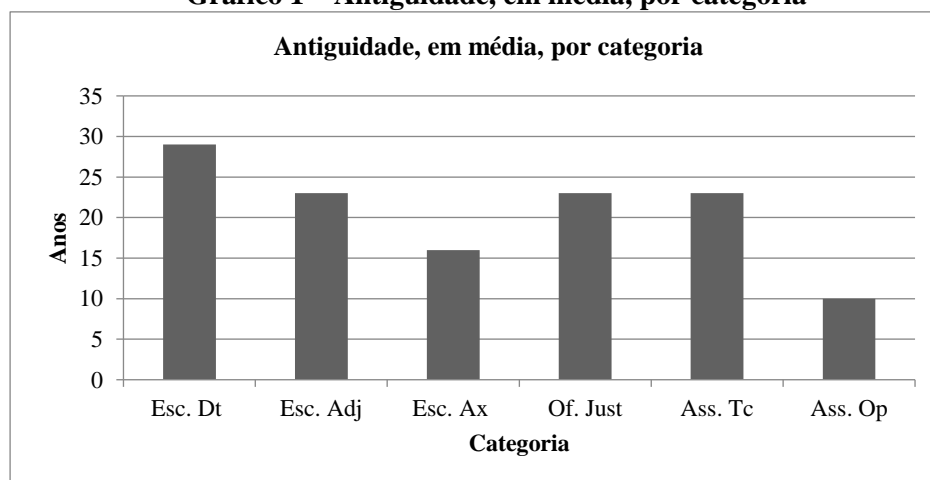
### 4.2.1 Caracterização

As quatro primeiras perguntas foram de carácter pessoal. Consistiram em saber qual a profissão que exerciam e há quanto tempo é que praticavam esta, perceber que funções executam, para ver se vão ao encontro das estabelecidas pela lei e como tem sido a evolução das suas carreiras dentro da instituição.

#### 4.2.1.1 Antiguidade

Quanto à questão respeitante ao tempo de profissão, as respostas variaram entre os 4 e os 32 anos de antiguidade.

**Gráfico 1 – Antiguidade, em média, por categoria**



Fonte: Elaboração Própria

#### **4.2.1.2 Funções desempenhadas**

No que diz respeito à análise das funções que desempenham, as respostas foram bastante ao encontro do que está estabelecido na lei, em relação ao serviço que devem executar. No entanto constatou-se que para além das funções que devem exercer, em algumas categorias foi destacada a opinião de que estão a exercer muito mais para além do que é esperado.

*“Na minha secção falta um escrivão de direito pelo que eu estou a exercer as funções de tal mais as funções de adjunto, ou seja abarco desde a coordenação da secção até ao atendimento ao público, não é fácil orientar assim.”* (EAJ5)

*“Na minha secção só existem escrivães auxiliares por isso nos exercemos as funções de um escrivão de direito, adjunto e auxiliar. Fazemos todo o trabalho desde o topo.”*  
(EAX2)

Começou-se desde logo a perceber que os entrevistados queriam fazer notar que há falta de pessoas para o exercício das funções e que isso faz com que tenham que trabalhar muito mais do que aquilo que seria suposto.

#### **4.2.1.3 Evolução na carreira**

Passando agora para a questão relativa à evolução das carreiras, em geral não se notou que tenha havido progressão.

*“Não tive evolução nenhuma nem na carreira nem em escalão”* (EDT3)

*“Estou neste tribunal há 14 anos e nunca tive evolução na carreira devido aos congelamentos”* (EAJ3)

*“Não evolui por causa do congelamento. Estou no mesmo escalão há 17 anos. É demasiado.”* (EAX6)

*“Não senti evolução nenhuma na carreira.”* (AT1)

Muitos entrevistados demonstraram-se revoltados quando responderam a esta questão porque se aperceberam de que estão há demasiado tempo a exercer as mesmas funções, não sentindo reconhecimento pelo trabalho que executam.

## **4.2.2 Práticas de Gestão de Recursos Humanos**

### **4.2.2.1 Recrutamento**

A entrada para os tribunais segue sempre as mesmas normas, pelo que as respostas não variaram muito. No entanto, nem todos os entrevistados entraram neste tribunal de igual maneira.

Em geral os funcionários entram através de concurso público (73% dos entrevistados):

*“Abriu um concurso público no Diário da República, concorri, fiz um exame de cultura geral, passei ao exame, abriram concurso para os tribunais, concorri e depois fui admitida.” (EAX4)*

Outro modo de entrada, já não tão comum, consistiu na permuta. Através do movimento anual estabelecido pela DGAJ, é dada aos trabalhadores a chance de trocarem para um tribunal que prefiram. Normalmente os funcionários recorrem a este modo com o objetivo de ficarem mais perto de casa.

Há ainda a possibilidade de ingressar nos tribunais através do concurso de mobilidade interna, isto é de sair, por exemplo, do ministério da educação e passar para o ministério da justiça. Por fim, o mais raro caso, mas ainda assim existente, é através de convite pelas altas patentes para ir exercer funções específicas para este tribunal.

### **4.2.2.2 Acolhimento e integração**

De uma maneira geral todos os entrevistados se sentiram acolhidos. No entanto, cruzando os dados relativos à antiguidade com as respostas relacionadas com este ponto, pôde concluir-se que o acolhimento tem sido cada vez menor com o passar dos anos. Quem está presente nesta instituição há mais tempo relata uma integração feita por todos os colegas e superiores hierárquicos. Estes entrevistados relataram que foram apresentados a todos os funcionários e que estes se disponibilizaram para dar apoio aquando da sua entrada. Relativamente às entradas mais recentes, os entrevistados referem que apenas foram acolhidos pelos colegas da secção onde iam prevalecer, e não

notaram grande vontade por parte destes para os ajudarem a integrar-se no novo ambiente de trabalho.

*“Sim, sinto que fui acolhido por todos dentro do tribunal.”* (EDT3) mais de 20 anos de antiguidade

*“Não propriamente. O Secretário apresentou-me ao escrivão responsável pela secção onde iria trabalhar e foi só isso.”* (EAX3) menos de 10 anos de antiguidade

*“Ponto fraco - eu tenho notado que atualmente é muito impessoal a apresentação.”* (EDT2) mais de 20 anos de antiguidade

*“Ponto fraco - superiores já não integram como antes.”* (EAJ2) mais de 20 anos de antiguidade

#### **4.2.2.3 Formação e desenvolvimento**

A formação constante ajuda na melhoria dos resultados de trabalho, sendo um elemento muito importante para que as entidades alcancem os objetivos pretendidos. Supostamente, quanto mais formações, mais conhecimentos as pessoas vão adquirir e, conseqüentemente, mais desenvolvido e rápido será o seu trabalho e a resposta às questões a que são expostos diariamente.

Adotando e apresentando argumentos de Garavan (1997), a formação visa o desenvolvimento de metodologias que tornem o processo de aprendizagem nas organizações e no trabalho eficientes, caracterizando-se pela facilitação de dimensões relacionadas com o aperfeiçoamento do desempenho ocupacional. No entanto, após a análise a este ponto destacou-se que existem formações apenas para quem exerce os cargos de escrivão de direito, adjunto e auxiliar, e a opinião geral não é muito positiva.

*“Tenho frequentado as formações, mas acho que nem sempre são adequadas porque são de pouco tempo. Têm muita matéria sólida e nenhuma prática.”* (EDT2)

*“Já fui a algumas formações mas acho que são impróprias, porque é demasiada informação para assimilar em tão pouco tempo.”* (EAX1)

*“De vez em quando fazem formações mas são deficitárias. Deveria haver mais formações durante mais tempo. Não conseguimos sequer tirar dúvidas e ainda nos deixam com mais. Deveria haver mais formações mais específicas e durante mais dias para interiorizar a matéria e esclarecer dúvidas.”* (EAX7)

Os outros cargos explorados afirmaram que não têm qualquer tipo de formação.

*“Não tenho formações. Tudo o que aprendo é por iniciativa própria.”* (AO2)

*“Atualmente não há formações e fazem falta. Vou me atualizando sozinha.”* (AT1)

#### **4.2.2.4 Avaliação de desempenho**

A avaliação de desempenho é também uma prática crucial quando se quer que uma instituição tenha resultados positivos. Esta é adotada como modo de medir o desempenho e comportamento dos colaboradores, a partir de critérios comuns, tornando possível não só o acompanhamento individual, mas também o andamento do trabalho em equipa. É uma função muito importante porque torna possível identificar os pontos fracos e, a partir daí, combatê-los.

Avaliar o desempenho dos colaboradores torna-se uma medida necessária para identificar problemas que possam surgir e não só. Serve também para integrar os colaboradores e avaliar se estes se adequam ao cargo que exercem, para identificar as suas competências e, por outro lado, tomar decisões e adotar medidas relativamente à melhoria do desempenho (Chiavenato, 2008).

A avaliação de desempenho é uma medida tomada pela empresa e que lhe permite estar em constante contacto com os colaboradores, ter noção do seu desempenho e avaliar os resultados do seu trabalho. Permite medir os níveis de produtividade dos colaboradores (se existem melhorias ou não); estabelecer os resultados esperados dos indivíduos; identificar problemas que interfiram no desempenho individual de cada colaborador; possibilitar o acompanhamento do colaborador no desempenho das suas funções, etc (Pacheco, 2007). Não pode ser entendida como um instrumento que tem por objetivo encontrar os pontos fracos dos indivíduos de forma a censurá-los.

Tem de ser gerida pela empresa para que os colaboradores tenham a perceção de que é um meio pelo qual se pretende conhecer os resultados do seu desempenho com o objetivo de os ajudar a suprimir determinadas falhas e, por outro lado, a realçar os seus aspetos/pontos positivos. Para Pacheco (2007, p. 4), o principal objetivo da avaliação de desempenho é “diagnosticar e analisar o desempenho individual e grupal dos funcionários, promovendo o crescimento pessoal e profissional, bem como um melhor desempenho”.

Algumas respostas variaram consoante as categorias porque a avaliação de desempenho não é feita exatamente da mesma maneira para todos, variando de cargo para cargo. Para além dos inspetores, um escrivão é sempre avaliado pelos seus superiores, pelo que varia de categoria para categoria. A nota atribuída por estes é tida em conta no período de inspeção. Todas as inspeções são executadas ao mesmo tempo, ou seja, quando os inspetores do Conselho dos Oficiais de Justiça (COJ) vão ao tribunal, avaliam todos os funcionários de uma vez. Para um assistente, a avaliação é bianual, sendo feita pelo Secretário do tribunal. Consiste em ver como é que foram ou não, concretizados os objetivos exigidos.

*“A avaliação é trianual, ou deveria ser... às vezes são mais espaçadas.”* (EDT2)

*“Sou avaliado diariamente pelo meu superior hierárquico direto e pelos juízes. Quando os inspetores vêm, os meus superiores dão-me uma nota que é também tida em conta para a avaliação, para além da análise que fazem aos atos processuais e há minha prática nos processos.”* (EAX6)

*“Somos avaliados pelo Secretário. São colocados objetivos bianuais. No final dos 2 anos ou se superam ou não esses objetivos e somos avaliados conforme isso.”*  
(EAT1)

Quanto à opinião sobre esta temática, de uma maneira geral, todos os escrivães afirmaram que concordaram que deve haver um sistema para avaliar o desempenho, mas nem todos concordaram que deveria ser como este. É referido que o presente sistema é demasiado espaçado e muito impessoal, uma vez que são inspecionados por pessoas que não os conhecem.

Nenhum entrevistado da categoria de assistentes concordou com o método de avaliação visto que o deles é executado por quotas, afirmando eles que é um modo injusto e desmotivante.

*“Concordo que tem que haver avaliação mas não devia ser como é. Eu acho que os inspetores do COJ não têm tempo nem informação suficientes para avaliar o desempenho de um funcionário durante o período que exerce funções. Às vezes estão 6 anos sem avaliar e depois passado esse tempo, numa semana, avaliam uma pessoa. Acho que devia ser mais aprofundada, consistente e mais fundamentada.”* (EAX5)

*“Os inspetores nunca nos viram, não nos conhecem, não têm noção da dedicação e empenho que se passa por detrás de um processo... só olham para o resultado final.”*  
(EAX6)



*“Não concordo, é injusto porque é um sistema por quotas. Tem muita comparação entre outros assistentes operacionais porque só podem dar por exemplo 1 nota de excelente e é injusto porque mais do que uma pessoa merece essa nota, mas não a podem dar, prejudicando e desmotivando os funcionários.” (EAT2)*

O ponto forte mais destacado, foi o facto de um sistema de avaliação possibilitar ao funcionário uma perceção do seu próprio trabalho de modo a que este possa ver se está ou não a executar bem as funções, e como é que poderia melhorar. O ponto fraco que se destacou foi a falta de motivação, pelo facto de não haver progressão remuneratória, por muito positivos que sejam os resultados.

*“Ponto forte - avaliação contribui para o funcionário fazer também ele uma autoavaliação e perceber o seu nível de conhecimento e assim, ajudá-lo a procurar mais informação. Ajuda na progressão da carreira pois quanto melhor a avaliação, mais fácil a evolução; Dá incentivo para funcionários fazerem sempre melhor.” (EAX2)*

*“Ponto fraco - não há progressão remuneratória.” (EAJ1)*

#### **4.2.2.5 Gestão de recompensas**

Uma recompensa é um retorno em forma de prémio, um reconhecimento por algo que foi bem excetuado. É, por isso, o contrário da punição, isto é, implica receber um benefício. Este conceito costuma ser muito aplicado quando se fala de motivação e é, por isso, uma prática de GRH muito importante, sendo um incentivo a melhores resultados. Segundo os conceitos de Lawler & Jenkins (1992), existem dois tipos de recompensa: a extrínseca que diz respeito a recompensas de carácter monetário e que se divide numa componente fixa que corresponde ao salário base, e numa componente variável, onde é englobado o quantitativo que o trabalhador recebe por conseguir atingir os objetivos; e a intrínseca que se reflete em mecanismos de reconhecimento pelo trabalho elaborado. Tendo em conta as respostas obtidas, pode-se chegar à conclusão que existem apenas recompensas de carácter extrínseco, de componente fixa, e intrínseco.

*“Não recebo nada monetário. Sou apenas reconhecido pelas chefias, mas isso traz apenas satisfação pessoal, e não é muita porque é feita muito poucas vezes também.” (EDT1)*

*“É sempre acrescentado mais 10% ao nosso salário base que denominam como sendo uma recompensa pelas horas extra, mas as pessoas que não as fazem recebem na*

*mesma, por isso não tem nada a ver com o reconhecimento pelo desempenho em si.”*  
(EAX3)

#### **4.2.2.6 Forma de gestão dos recursos humanos**

A última questão colocada aos entrevistados visava saber se este concordavam com a forma como os RH eram geridos na instituição, justificando sempre as suas respostas. As respostas obtidas foram relativamente semelhantes.

De uma maneira geral, foi afirmado que a gestão relativa aos RH tem sido mal executada. Foi sobressaída a opinião de que os funcionários têm sido cada vez mais sobrecarregados de trabalho e isto, afirmaram os entrevistados, deve-se ao facto de não existirem pessoas suficientes para a execução das tarefas. Foi relatado também a falta de motivação para exercer as funções, uma vez que os respondentes sentem que estão a trabalhar muito mais do que deveriam e não notam qualquer reconhecimento por isso.

A maioria também reconheceu que esta falta de pessoal é algo que tem que ser resolvido com os responsáveis pelo recrutamento, não pertencendo estes ao Tribunal de Aveiro. Foi realçado que, os responsáveis pela gestão que estão presentes na entidade têm feito um bom trabalho tendo em conta os recursos que têm para o executar.

*“Para além de não termos pessoas suficientes, as pessoas que temos são colocadas em lugares para os quais não estão preparadas, dando origem a resultados negativos.”*  
(EDT2)

*“Os RH estão a ser subaproveitados prejudicando tudo desde o nível profissional ao pessoal. Há elevada falta de motivação, de reconhecimento e de valorização e é um trabalho que exige muita responsabilidade e não recebemos um salário tendo em conta isso.”*(EAX2)

*“Trabalha-se apenas com ‘amor à camisola’. No entanto eu e os meus colegas reconhecemos que a falta de funcionários torna impossível a gestão destes, todos sabemos que os responsáveis pela nossa gestão estão a fazer o melhor com o que têm. O problema vem do topo.”* (EAX8)

### **4.3 A Gestão de Recursos Humanos no Tribunal Judicial da Comarca de Aveiro: a Perceção das Chefias**

A análise relativa às respostas fornecidas pelas chefias do Tribunal Judicial da Comarca de Aveiro vem completar a resposta ao objetivo principal deste estudo: perceber a forma como os RH são geridos neste tribunal e perceber como é que essa gestão influencia o funcionamento/desempenho da instituição.

#### **4.3.1 Caracterização**

Tal como foi feito nas entrevistas aos funcionários, as primeiras questões recaíram sobre uma matéria de carácter pessoal. A intenção foi esclarecer que funções é que exercem no âmbito do cargo que executam, e perceber como é que as suas carreiras têm evoluído dentro da instituição.

##### **4.3.1.1 Funções desempenhadas**

Quanto à questão das funções desempenhadas, os entrevistados afirmaram que exercem todas as funções expostas na lei e que, mesmo que quisessem, não poderiam exercer mais. É uma regra formada.

*“No CG temos algo que é chamado de exclusividade de funções ou seja, mesmo que quiséssemos, não podemos exercer mais funções do que aquelas que estão na lei.”*  
(ECG1)

##### **4.3.1.2 Evolução na carreira**

No que toca à questão da evolução da carreira, todos os entrevistados afirmaram que entraram para este tribunal exercendo já as funções que exercem atualmente, pelo que não foram destacadas evoluções.

## **4.3.2 Práticas de Gestão de Recursos Humanos**

### **4.3.2.1 Recrutamento e Seleção**

Neste ponto todas as respostas obtidas foram diferentes. A forma como se é recrutado e selecionado para cada categoria tem caminhos diferentes. Numas situações é aberta uma vaga direta e especificada para o cargo, pelo que tem que concorrer apresentando um currículo, e este é analisado por membros do conselho de magistratura, que votam e selecionam o candidato que acham ser o mais promissor; noutros casos abre uma vaga e entram através de concurso interno; e noutras situações há um diploma próprio que define o lugar e as condições exatas para concorrer e têm opção de escolha sob a localidade onde pretendem candidatar-se.

### **4.3.2.2 Acolhimento e integração**

Quanto às práticas de RH, como o CG é composto por pessoas de topo, o acolhimento e integração foram formais e discretos. Este tipo de formalidade foi destacado pelos entrevistados como um ponto fraco pois, durante o diálogo, afirmaram que o acolhimento só é assim por não haver tempo para usar o que eles denominaram de ‘manual de boas vindas’, nem para eles, nem para com os funcionários, o que dificulta a integração na instituição e os deixa, ao início, pouco à vontade com o próprio local de trabalho.

### **4.3.2.3 Formação e desenvolvimento**

No que diz respeito à formação e desenvolvimento, foi referido que todos os membros do CG recebem formação, embora tenha sido afirmado que as ações de formação são poucas e pouco aprofundadas.

*“Recebo algumas ações de formação, mas não são muito especificadas, não vão muito ao fundo dos conceitos.” (ECG3)*

#### **4.3.2.4 Avaliação de desempenho**

Quanto à avaliação de desempenho, esta varia conforme o cargo exercido.

*“A minha avaliação é feita através da análise a relatórios que apresento e são apreciados pelo Conselho de Magistratura.” (ECG1)*

*“Sou avaliado pelos resultados obtidos. Eu funciono com o sistema de gestão por objetivos. Fixam objetivos no início do ano e no final tenho que prestar contas para ver se os objetivos foram ou não cumpridos. Esta análise é feita pela Procuradoria-Geral da República.” (ECG2)*

*“Sou avaliado por quem me nomeou, e através de auditorias da DGAJ.” (ECG3)*

Os entrevistados afirmaram que concordavam com o sistema de avaliação a que estavam sujeitos, embora quisessem deixar frisado que acham que este deveria ser mais aprofundado e rigoroso, bem como mais frequente, não só com eles, mas também com todos os funcionários do Tribunal. Fez-se ainda realçar a ideia de que o sistema de quotas aplicado aos assistentes deveria ser excluído porque é uma forma de avaliar já muito antiquada e desmotivadora.

#### **4.3.2.5 Gestão de recompensas**

Quanto à gestão de recompensas, o Juiz Presidente e o Coordenador Procurador afirmaram que recebem um acréscimo ao seu salário base de 5% como despesas de representação. Já o Administrador afirmou que recebe apenas recompensa a nível de reconhecimento pelo seu trabalho.

#### **4.3.2.6 Forma de gestão dos recursos humanos**

O CG é o responsável por gerir de forma eficiente e eficaz os tribunais dos quais são responsáveis, mas ao questioná-los se concordavam com a forma como os RH estavam a ser geridos, estes afirmaram que teriam que dizer que sim, uma vez que são eles que o fazem. No entanto, realçam que a falta de pessoal é demasiada.

*“Concordar concordo, o problema é que a falta de pessoas é dramática, já passou muito do limite, mas com o que temos estamos bem geridos.” (ECG1)*

### **4.3.3 A Gestão de Recursos Humanos do Ponto de Vista da Gestão**

As questões que se seguiram a partir deste ponto foram todas respondidas através da visão dos entrevistados como gestores responsáveis pela instituição.

#### **4.3.3.1 Evolução da gestão de recursos humanos**

Quando questionados sobre a temática relativa à evolução da gestão dos RH, a reação não foi a melhor. Todos mostraram um grande descontentamento pois reconheceram que a gestão não tem sido a melhor, isto devido bastante ao facto de não terem recursos para gerir. Pela forma como responderam, notou-se algum sentimento de culpa, uma vez que são eles os responsáveis por gerir os funcionários, e de desagrado com toda a situação porque têm consciência de que os trabalhadores não andam contentes e andam muito sobrecarregados. Afirmaram que ainda mais preocupados ficam sabendo que esta situação já tem bastante tempo, e não se vê um futuro melhor porque não notam interesse por parte dos responsáveis pelo recrutamento de pessoal em colocar mais pessoas para o exercício das funções.

*“Não se tem assistido a uma evolução positiva. Os RH são demasiado escassos. Gerir algo que não existe é muito complicado. As pessoas estão exaustas e torna impossível tirar melhores resultados. As reformas levam a trabalhar demasiado. Os responsáveis pela colocação de mais pessoas também não fazem nada quanto à escassez que vivenciamos porque veem que se 100 fazem o trabalho de 200, não achando assim que haja necessidade de colocar mais.” (ECG3)*

#### **4.3.3.2 Possibilidade de penalizar ou recompensar desempenhos**

De seguida foi exposta uma questão relativa à possibilidade, ou não, de valorizar ou penalizar os RH tendo em conta o seu desempenho. Os entrevistados afirmaram sentir um forte descontentamento relativamente a este assunto, uma vez que não existe nenhuma maneira de valorizar o bom trabalho porque não existem meios económicos para tal.

*“Se as carreiras estiverem descongeladas, conforme as notas que tiverem com a inspeção do COJ, terão a possibilidade de subir de escalão. Essa seria a única forma*

*de valorizar a nível económico. Não conseguindo, só nos resta elogiar o bom trabalho.” (ECG3)*

No que diz respeito à penalização, com ou sem congelamento é sempre possível aplicá-la. Esta só em posta em prática quando a nota relativa ao desempenho for muito baixa, sendo, como forma de punição, retirado ao funcionário 10% no seu salário.

#### **4.3.3.3 Dificuldades sentidas**

A principal dificuldade, enquanto gestores no domínio da GRH, é não ter precisamente recursos para gerir. Os entrevistados concordam que o maior obstáculo para terem melhores resultados começa e acaba com a falta de pessoal de uma maneira geral, não só de funcionários como também de magistrados.

#### **4.3.3.4 Qualificações e competências dos funcionários**

Foi também colocada uma questão relativa à importância que os membros do CG atribuem às qualificações e competências dos trabalhadores, com o objetivo de perceber quais é que são as mais valorizadas. Enquanto gestores, as competências que estes vêm como serem as mais importantes, recaem sobre a capacidade de trabalho do funcionário, isto é, a disponibilidade para o exercício das funções para além das que lhes competem, o brio profissional (a vontade que as pessoas têm em evoluir na carreira por vontade própria), e a honestidade não só para dar opinião sobre algum tema como para admitir erros eventualmente cometidos.

#### **4.3.3.5 Modelo de gestão de recursos humanos**

Como foi analisado anteriormente neste relatório, segundo Chiavenato (2008) existem dois modelos de GRH, o modelo centralizado, e o modelo descentralizado. Foi apresentado aos entrevistados em que consistiam os modelos de forma a que se conseguisse perceber qual o que mais se adequava à entidade. De uma maneira geral as respostas coincidiram, pois todos começaram por afirmar que o modelo neste tribunal

seria o descentralizado. No entanto, após alguma reflexão, afirmaram também que não podem fugir à centralidade porque a falta de RH e o facto de haver um orçamento único que é estabelecido pela DGAJ, bem como uma gestão tripartida, torna impossível adotar um modelo totalmente descentralizado, concluindo assim que o objetivo realmente seria chegar a esse tipo de modelo mas por agora é um modelo misto porque abrange um pouco dos dois.

#### **4.3.3.6 Distribuição de funcionários**

Sabe-se que os membros do CG têm a capacidade de distribuir os seus funcionários pelos vários núcleos, assim que estes são admitidos para os tribunais dos quais têm controlo. Tendo em conta este facto, foi lhes questionado quais os critérios que usavam para efetuar tal distribuição.

Foi referido que, se tudo corresse de acordo com o previsto, ou seja, se não houvesse urgência em colocar funcionários em determinadas áreas devido ao volume excessivo de trabalho que precisa de ser executado, a distribuição teria muito em conta a opinião do trabalhador, uma vez que o objetivo não é de maneira nenhuma prejudicá-lo, mas sim deixá-lo o mais confortável possível. No entanto, e devido à falta de pessoas e ao excesso de processos que precisam de ser trabalhados, o CG, dentro das regras estabelecidas na lei, coloca os trabalhadores nos sítios onde estão a fazer mais falta, não podendo olhar muito para a opinião destes.

*“São distribuídos em função da urgência da necessidade dos locais; se não fosse ter que realmente ser por esse critério devido a falta de funcionários, daríamos importância às inclinações pessoais e aos gostos.” (ECG1)*

*“Ninguém pode ser deslocado para outro lugar que seja a mais de 90 mins do local de residência. O objetivo é sempre tentar que as pessoas compreendam o porquê da deslocação e vão agradadas para o lugar. Não sendo possível e sendo necessárias pessoas para o sítio, uso o critério da DGAJ que consiste em ver se pessoa tem condições, e ver quais as suas classificações, porque se por exemplo a pessoa x tiver melhor nota que a pessoa y, a pessoa x tem prioridade para ficar onde quer e assim sendo será a pessoa y que terá que se deslocar, se possuir as condições necessárias claro.” (ECG3)*



#### **4.3.3.7 Adequação dos recursos humanos às necessidades**

Quando confrontados com a questão “Considera que o pessoal ao serviço da instituição é suficiente e qualificado para o serviço?”, a resposta obtida foi já algo que esperada. Todos afirmaram que os funcionários não são suficientes. Quanto às qualificações destes, concordaram que todos eram qualificados para o exercício das funções, uma vez que tinham sido recrutados e selecionados para as executarem. No entanto, segundo os entrevistados, os critérios de seleção de há 40 anos atrás não se comparam, de maneira nenhuma, com os critérios de agora, não querendo isto dizer que são menos capazes, mas a verdade é que antes bastaria um exame de cultura geral, e atualmente é preciso ter no mínimo o grau de licenciatura.

Neste sentido, ficaram preocupados quando refletiram que as pessoas ao serviço rondam uma faixa etária já bastante elevada, querendo isto dizer que existem muito poucas ainda ao serviço que tenham entrado já com uma licenciatura. Tendo em conta a preocupação com que ficaram sobre esta questão, deram a entender que ficaram a refletir sobre o facto de esta disparidade poder ser uma das grandes causas que impede uma maior evolução na forma como são executadas as funções.

*“As pessoas ao serviço não são suficientes. São qualificadas sim, mas está a tornar-se preocupante a faixa etária dos trabalhadores, que ronda os 50 anos. Estas pessoas entraram com condições de admissão muito benevolentes, comparando com o facto de agora só entrarem pessoas com ensino superior. A discrepância a nível de conhecimentos é algo que elevada.” (ECG3)*

Notaram também que a faixa etária média dos funcionários deste tribunal dificulta a evolução para novos métodos de trabalho, muito baseados nos conhecimentos informáticos, difíceis de adquirir pela maioria das pessoas de faixas etárias mais elevadas.

#### **4.3.3.8 Formação e desenvolvimento**

Quanto ao fator relativo à formação e desenvolvimento, os entrevistados afirmaram que existem várias formações para os vários cargos existentes no Tribunal. Para os funcionários, na categoria de oficiais de justiça, elas rondam as 18 formações por ano. Estas são estabelecidas pela DGAJ e, por norma, o CG apresenta as formações aos funcionários para que estes tomem conhecimento das mesmas. Caso estejam interessados

deverão inscrever-se. Para os magistrados existem 25 formações, pelo que é imprescindível que eles vão a pelo menos três. Podem escolher conforme as funções que exercem ou a proximidade. Neste caso as formações são estabelecidas pelo centro de estudos judiciais em parceria com a Procuradoria-Geral da República. De uma maneira geral as formações despertam o interesse de muitas pessoas, pelo menos na parte da inscrição, porque, relatando o que foi dito em entrevista, *“Muita gente se inscreve mas à última desistem”* (ECG3).

No que toca à adequabilidade das formações, foi afirmado que para os magistrados estas não estão a ser executadas da melhor maneira, uma vez que *“a maior parte são feitas em vídeo-conferência, não permitindo assim a interação entre pessoas”* (ECG1). No que toca às formações fornecidas para os oficiais de justiça os entrevistados acham que, embora sejam de pouco tempo, são necessárias e dadas sempre por excelentes profissionais.

#### **4.3.3.9 Perfil de aprendizagem organizacional**

Foi apresentado o Quadro 2 a estes entrevistados. O objetivo foi perceber em que tipo de aprendizagem organizacional é que achavam que o Tribunal Judicial da Comarca de Aveiro se encaixaria. Como se poderá constatar nas respostas abaixo expostas, foram indicados dois tipos de aprendizagem organizacional. Pensa-se que o objetivo será que seja uma aprendizagem no modelo de rede, no entanto ainda não se conseguiu atingir tal devido a obstáculos que se cruzam no caminho para esta evolução, estando assim *“a cabeça com o pensamento a frente, mas o corpo preso atrás”* (ECG2).

*“Diria ser em Rede, com a perspetiva de as coisas estarem a funcionar em pleno. A exiguidade dos membros é que não facilita.”* (ECG1)

*“Hierarquizada será a que melhor se encaixa também por contingência e impedimentos de evoluir para mais.”* (ECG3)

#### **4.3.3.10 Funcionamento geral da instituição**

No final da entrevista foi colocada uma questão aos entrevistados que consistiu em saber, de uma maneira mais pormenorizada, qual a opinião sobre o funcionamento em

geral da instituição, ou seja, quais é que os entrevistados consideraram serem os aspetos positivos e os aspetos negativos e como é que se poderiam melhorar.

Mais uma vez as respostas não variaram muito, visto que todos têm mais ou menos a mesma perspetiva. Assim sendo, o aspeto positivo mais destacado foi o compromisso que os funcionários, apesar de sobrecarregados, têm, tornando possível o funcionamento do Tribunal. Os entrevistados deram elevada importância ao facto de os trabalhadores, mesmo revoltados e cansados, conseguirem dominar toda a situação e apresentar resultados positivos.

*“O empenho das pessoas na execução das funções, e o facto de estarmos a conseguir que com poucas pessoas se faça muito.”(ECG3)*

Os aspetos negativos apresentaram-se em maior escala. Foi realçada a ausência de magistrados e de chefias, a grande carência de funcionários para assegurar os encargos dos juízes, e a falta de formação prévia para o exercício das funções. Foi destacada também uma questão de interesse que ainda não tinha sido falada ao longo deste trabalho que recaiu sobre o facto de o problema não estar só na falta de funcionários no Tribunal. A falta de trabalhadores em outras áreas que estejam direta ou indiretamente ligadas com os processos, influenciam toda a sua evolução.

*“Realmente a falta de funcionários no Tribunal é notável. No entanto é importante ver também que no Tribunal trata-se de processos, e se estes não vierem processados de maneira correta, será impossível fazer um bom trabalho, isto é, desde o momento em que acontece um crime até ao momento em que se chega a um julgamento passa-se por toda uma organização laboral que tornará fiável ou não o processo. Se a parte da investigação criminal tiver falta de meios e falta de pessoal para o exercício dessas funções, vai afetar os processos e torná-los mais lentos e extensos porque vai exigir mais questionários para que tudo fique ‘sem pontas soltas’”. (ECG2)*

## CAPÍTULO V | CONCLUSÕES

### 5.1 Considerações Finais

Um tribunal, de uma maneira geral, é um órgão público cuja finalidade é a resolução de litígios. Este tipo de órgão é o principal meio de resolver disputas e pode ser usado por qualquer pessoa. Habitualmente, é aos tribunais de primeira instância, onde o estágio foi realizado, que os cidadãos se dirigem para solicitar o seu primeiro pedido de resolução de um conflito. Ou seja, é neste tipo de tribunal que se dá início a um processo.

Os processos judiciais de um tribunal possuem uma série de características. Assim sendo, deve existir uma fase de testes, onde se apresentam as provas, a questão a ser resolvida, os factos que originaram tal discórdia, e devem ter sempre um início e um fim.

Para que este órgão funcione de maneira correta existem dois fatores essenciais: os funcionários têm que ser qualificados e suficientes para a realização das tarefas que lhes são exigidas, caso contrário o tempo de resposta para com os cidadãos tornar-se-á demasiado, levando ao descontentamento destes, o que vai contra os princípios de um serviço público; e a organização tem que ser muito bem executada por quem gere a instituição, certificando-se de que têm as pessoas certas no lugar certo, de forma a obter respostas atempadas, eficientes e eficazes.

Com base no trabalho empírico realizado no Tribunal Judicial da Comarca de Aveiro, foi possível concretizar o objetivo geral do trabalho que consistiu em perceber como é que a GRH é feita nesta instituição e como pode influenciar o seu funcionamento/desempenho.

Numa primeira fase foram descritas e especificadas as várias fases da GRH, foi evidenciada a importância da função de RH bem como as suas práticas, foi recolhida variada informação sobre a organização onde o estágio ocorreu, foi feito um levantamento do conteúdo funcional das diferentes categorias profissionais, e foram realizadas várias entrevistas que tiveram como objetivo aferir as perceções dos funcionários e dos dirigentes quanto ao funcionamento do Tribunal em termos de GRH.

Pôde concluir-se que, de uma maneira geral, os funcionários têm vindo a cumprir muito mais do que lhes é exigido por lei, demonstrando também que isso se deve à forma como a gestão organizacional está a ser executada desde o topo.

Com as entrevistas foi possível ver que nem todas as práticas da GRH estão a ser executadas da melhor maneira, tendo recebido especial realce o **recrutamento e a gestão de recompensas**, destacando-se, neste caso, a falta delas. Foi possível também identificar o modelo e aprendizagem organizacional que está presente - um modelo misto -, ajudando, assim, a entender como é que GRH está a ser executada no Tribunal Judicial da Comarca de Aveiro.

É importante referir que a maior parte das práticas desenvolvidas na instituição, como por exemplo as expostas no parágrafo anterior, são originalmente executadas a partir da DGAJ, o que tira muito poder aos gestores presentes no próprio tribunal, porque estes só conseguem trabalhar mediante aquilo que lhes for fornecido.

Existem também práticas que estão sob o total controlo do CG, mas que têm sido deixadas um pouco de lado ao longo dos anos. É o caso do **acolhimento e integração**, que, na opinião da maior parte dos entrevistados, não é feito convenientemente hoje em dia, por não haver tempo para fazer melhor. Reconhece-se também que isto se deve à desmotivação que os funcionários têm sentido, justificada essencialmente pela falta de reconhecimento pelo seu trabalho, que lhes tira incentivo para integrar novas pessoas num ambiente de trabalho com o qual eles próprios se sentem descontentes.

A prática que se fez mais notar como sendo a que acontece de forma mais regular é a **formação e desenvolvimento**, que é todos os anos trabalhada para desenvolver mais os funcionários da entidade, com o objetivo primordial de os tornar melhores e, consequentemente, originarem resultados ainda mais positivos para a instituição. Estas formações foram destacadas por muitos entrevistados como estando desadequadas e desajustadas, uma vez que muitos se queixaram de que estas são dadas em muito pouco tempo, não são muito específicas para cada função, e deixam muito pouco espaço para tirar dúvidas. Como proposta de melhoria, sugere-se que as ações de formação tenham uma duração mais alargada para explicar os novos conceitos e práticas, sugere-se a existência de formações dedicadas apenas ao esclarecimento de dúvidas, de modo a que os funcionários consigam expor as suas questões e, consequentemente, melhorar o seu trabalho, e sugere-se ainda, que sejam mais frequentes, para o acumular de dúvidas não ser tão grande e para os funcionários terem a oportunidade de desenvolver as suas competências de forma contínua.

A prática relativa à **avaliação de desempenho** destacou-se como sendo muito necessária. No entanto, muitos entrevistados encontram-se descontentes com a forma como esta tem sido executada. A verdade é que os entrevistados afirmaram que: esta tem

sido feita muito espaçadamente, não havendo assim um acompanhamento contínuo; é muito relativa porque só avaliam os resultados e não têm em conta todo o trabalho desenvolvido e exigido; e é, de uma forma geral, muito injusta, uma vez que os inspetores responsáveis pela avaliação avaliam numa semana o trabalho exercido em três ou mais anos.

Quanto à questão da **gestão de carreiras** e à respetiva evolução, foi realçado pela maioria que esta evolução tem sido nula, mas que a resposta a esta questão não parte nem dos funcionários, nem do CG, nem da DGAJ. Esta resulta dos congelamentos de carreiras feitos pelo Estado, pelo que não existem muitas soluções senão esperar pelo descongelamento das mesmas.

Em suma, em resposta ao objetivo de investigação, pode afirmar-se que a GRH influencia o desempenho organizacional da instituição. Os membros responsáveis pelos papéis de chefia têm vindo sempre a propor um ambiente positivo entre os funcionários, fazendo os possíveis para que o método de aprendizagem destes evolua, com o objetivo de realçar sempre na organização, o melhor desempenho possível.

Porém, ainda há muito para melhorar. Apesar de algumas questões, como o congelamento de carreiras, serem incontornáveis, para aperfeiçoar o desempenho da entidade algumas medidas poderiam já começar a ser tomadas, começando pelo ponto fulcral de toda a intervenção: a motivação.

Algo tão simples como uma palavra de reconhecimento pode mudar radicalmente o empenho de um funcionário. Mas não é uma palavra que surge uma vez por ano, visto que o esforço é contínuo. Reconhecer o trabalho e esforço de um trabalhador deve ser algo exibido várias vezes.

O que ajuda também a motivação é a avaliação de desempenho. Esta poderia ser melhorada, não sendo tão espaçada e se o peso das avaliações fornecidas pelos superiores fosse maior, uma vez que estes são os que acompanham diariamente todo o trabalho e a forma como este está a ser executado.

Para além disto, é preciso ter consciência também de que as pessoas novas ao serviço estão, a maior parte das vezes, assustadas com a mudança, preocupadas com a execução correta das tarefas e, como na maioria dos casos, não conhecem ninguém, têm receio de pedir ajuda, o que pode provocar resultados negativos na execução das suas funções. Este tipo de comportamento pode ser facilmente evitado se se começar a tirar algum tempo, como antigamente, para apresentar os novos membros a todos os funcionários da instituição, fazendo-os sentirem-se acolhidos e bem vindos, e dando-lhes o conforto

necessário para se sentirem à vontade para tirar dúvidas que possam surgir, não caindo assim no erro de cometer infrações escusadas.

## **5.2 Limitações do Estudo**

Como principais limitações do estudo destaca-se o facto da observação ter sido feita apenas num tipo de tribunal - o Tribunal Judicial da Comarca de Aveiro -, tendo sido dada pouca atenção para os restantes tribunais que o compõe, por uma questão de limitação de tempo para a realização desta investigação. Para além disso, pensa-se que poderiam também ter sido recolhidas opiniões do público que tem vindo a utilizar o tribunal nos últimos tempos, e que poderia opinar sobre o seu funcionamento.

## **5.3 Estudos Futuros**

Futuramentamente, pretende-se estender o estudo a outros tribunais, de outras áreas geográficas, de forma a permitir um estudo comparativo. Para além disso, pretende-se também ouvir não só os funcionários, mas também os utentes que frequentam o tribunal, por forma a aferir também a perceção dos utilizadores dos serviços providenciados por estas instituições. Por fim, poder-se-á também fazer um estudo longitudinal, com o objetivo de perceber, daqui a uns anos, qual a evolução em termos de gestão de recursos humanos nos tribunais judiciais.

## BIBLIOGRAFIA

- Aaker, A., Kumar, U., & Day, S. (1995). Marketing Research.
- Arthur, J. B. (1994). Effects of Human Resource Systems on Manufacturing Performance and Turnover. *The Academy of Management Journal*, 37, 670–687.
- Ausland. (2017). Centralização e Descentralização da Gestão. Retrieved from <http://ausland.com.br/blog/centralizacao-e-descentralizacao-da-gestao/>
- Babbie, E. (2012). The Practice of Social Research. Wadsworth Cengage Learning.
- Bardin, L. (2004). Análise de Conteúdo. *Edições 70*.
- Bilhim. (2002). Questões Actuais de Gestão de Recursos Humanos. *Lisboa, Universidade Técnica de Lisboa*.
- Bilhim. (2006). Gestão Estratégica de Recursos Humanos. *Lisboa, Universidade Técnica de Lisboa*.
- Bogdan, R., & Biklen, S. (1994). Investigação Qualitativa em Educação - *Uma Introdução à Teoria e aos Métodos*.
- Boselie, J., Dietz, G., & Boon, C. (2005). Commonalities and Contradictions in Research on Human Resource Management and Performance. *Human Resource Management Journal*, 15(3), 67–94.
- Bromley, D. B. (1986). The Case-Study Method in Psychology and Related-Disciplines. *Chichester: John Wiley & Sons*.
- Caetano, A. (2008). As Competências Funcionais dos Líderes e a Eficácia das Equipas. *Revista Portuguesa Brasileira de Gestão*, 22–23.
- Caroço, J. (2011). Práticas de Gestão de Recursos Humanos e Resultados Organizacionais: Estudo de Caso no Sector Empresarial Local.
- Ceitel, M. (2002). O Papel da Formação no Desenvolvimento de Novas Competências. In R. Editora (Ed.), Caetano, A. Vala, J., *Gestão de Recursos Humanos. Contextos, processos e técnicas (2ª ed, pp. 327–355)*. Lisboa.
- Chiavenato, I. (1986). Administração de Recursos Humanos. Recrutamento e Selecção,



- Descrição e Análise de Cargos, Avaliação do Desempenho. (Atlas S.A, Ed.) (2ª ed).
- Chiavenato, I. (2004). Teoria Geral da Administração.
- Chiavenato, I. (2008). Gestão de Pessoas: O Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações.
- Chiavenato, I. (2009). Recursos Humanos. O capital Humano nas Organizações.
- Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K. (2005). Research Methods *in. Human Resource Management* (Vol. 61).
- Creed, P., & Hood, M. (2009). Career Development, Planning and Management From the Organisational Perspective. *Vocational Psychological and Organisational Perspectives on Career : Towards a Multidisciplinary Dialogue*, 41–62.
- Delaney, J. T., & Huselid, M. A. (1996). The Impact of Human Resource Management Practices on Perceptions of Organizational Performance. *Academy of Management Journal*, 39, 949–969.
- Delery, J. E., & Shaw, J. D. (2001). The Strategic Management of People in Work Organizations: Review, Synthesis, and Extension (pp. 165–197).
- Dessler, G. (2011). Administración de Recursos Humanos.
- Fernandes, A. (2007). Tipologia da Aprendizagem Organizacional: Teorias e Estudos. (Livros Horizonte, Ed.). *Lisboa*.
- Ferreira, C., Neves, J., & Caetano, A. (2011). Manual de Psicossociologia das Organizações. *Lisboa*.
- Ferreira, I., Martinez, L., Nunes, F., & Duarte, H. (2015). GRH para Gestores. (RH, Ed.). *Lisboa*.
- Fischer, A. L. (2002). Um Resgate Conceitual e Histórico dos Modelos de Gestão de Pessoas. *As Pessoas Na Organização*.
- Formosinho, J., & Machado, J. (2004). Evolução das Políticas e da Administração da Educação em Portugal, 1–170.
- Freitas, M. C. V. (2013). Investigação Qualitativa: Contributos Para a Sua Melhor Compreensão e Condução. *Indagatio Didactica*.

- Garavan, T. N. (1997). Training, Development, Education and Learning: Different or The Same? *Journal of European Industrial Training*, 21(2), 39–50.
- Given, L. (2008). Document analysis. *The Sage Encyclopedia of Qualitative Research Methods*.
- Godoy, A. (1995). Pesquisa qualitativa- Tipos Fundamentais. *Revista de Administração de Empresas São Paulo*, v. 35, n.3, P, 20-29.
- Gomes, T. (2015). A Influência da Gestão de Recursos Humanos na Motivação e Satisfação dos Colaboradores.
- Günther, H. (2006). Pesquisa Qualitativa versus Pesquisa Quantitativa: Esta é a Questão? *Psicologia: Teoria E Pesquisa*, 22(2), 201–210.
- Gutteridge, T. G., Leibowitz, Z. B., & Shore, J. E. (1993). Organizational Career Development. *San Francisco: Jossey-Bass*.
- Henderson, R. (2003). Compensation Management in a Knowledge-Based World (9ª ed).
- Ivancevich, J. (2008). Gestão de Recursos Humanos (10ª edição). *São Paulo*.
- Lawler, E. (2005). From Human Resource Management to Organizational Effectiveness. *Human Resource Management*.
- Lawler, E., & Jenkins, G. D. J. (1992). Strategic Reward Systems. *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 3, 1009–1055.
- Lopes, A. (2005). Gestão de Recursos Humanos versus Gestão de Pessoas: a Arte do Equilíbrio Entre a Iniciativa e a Cooperação nas Organizações.
- Macduffie, J. P. (1995). Human Resource Bundles and Manufacturing Performance: Organizational Logic and Flexible Production Systems in the World Auto Industry. *Industrial and Labor Relations Review*, 48(2), 197–221.
- Marietto, M. (2016). Observação Participante E Não Participante, (April).
- Maykut, P., & Morehouse, R. (1994). Beginning Qualitative Research: A Philosophic and Practical Guide. *Beginning Qualitative Research: A Philosophic and Practical Guide*.
- Neves, J. (2000). Gestão de Recursos Humanos: Evolução do Problema em Termos dos

- Conceitos e das Práticas. In R. Editores (Ed.), *Vala, Jorge e Caetano, António. Gestão de Recursos Humanos. Contextos, Processos e Técnicas*. (pp. 3–30). Lisboa.
- Nunes, F., & Vala, J. (2000). Cultura Organizacional e Gestão de Recursos Humanos. In *Caetano, A. e Vala, J. (Orgs.), Gestão de Recursos Humanos: Contextos, Processos e Técnicas*.
- Nunes, P. (2017). Conceito de Gestão Comercial. Retrieved from <http://knoow.net/cienceconempr/gestao/gestao-comercial/>
- Pacheco, F. (2007). Avaliação de Desempenho. *Universidade Cândido Mendes*, 1–48.
- Pacheco, M. S. (2009). Evolução da Gestão de Recursos Humanos: um estudo de 21 empresas. *Portal*.
- Pereira, S. C. S. (2013). Práticas de Gestão de Recursos Humanos nas IPSS, 1–115.
- Peter, A. B., Michal, B., & Meshoulam, I. (2014). Human Resource Strategy , *Second Edition*.
- Pina, M., Rego, A., Cunha, R., Cardoso, C., Marques, C., & Gomes, J. (2010). Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano. (Edições Sílabo, Ed.). Lisboa.
- Pires, A. K., Prata, C. F., & Santos, D. M. (2012). Gestão por Competências em Organizações de Governo. Uma ética para quantos? (Vol. XXXIII).
- Price, A. (2007). Human Resource Management in a Business Context, 3–26.
- Quivy, R. & Campenhoudt, L. Van. (1998). Manual de investigação em ciências sociais. *Gradiva*.
- Serrano, C. (2017). Modelos e Práticas de Gestão de Recursos Humanos numa IPSS: O caso da Santa Casa da Misericórdia de Campo Maior.
- Serrano, M. (2010). A Gestão de Recursos Humanos: Suporte Teórico, Evolução da Função e Modelos. *Socius Working Papers*, 1–42.
- Sousa, M. J., Duarte, T., Sanches, P. G., & Gomes, J. (2006). Gestão de Recursos Humanos Métodos e Práticas. Lidel – Edições Técnicas.
- Veloso, A. L. de O. M. (2007). O Impacto da Gestão de Recursos Humanos na Performance Organizacional. *Dana*, 454.

- Vitória, B. (2017). Modelos de Gestão no RH: Entenda a Diferença Entre Eles. Retrieved from <https://blog.vb.com.br/modelos-de-gestao-no-rh-entenda-a-diferenca-entre-eles/>
- Whitener, E. M. (2001). Do “High Commitment” Human Resource Practices affect Employee Commitment? *Journal of Management*, 27(5), 515–535.
- Wright, P. M., & Snell, S. A. (1998). Toward a Unifying Framework For Exploring Fit and Flexibility in Strategic Human Resource Management. *Academy of Management Review*.
- Zikmund, W., Carr, J. C., Griffi, M., & Babin, B. J. (2013). Business Research Methods. *South-Western, Cengage Learning*.

## ANEXOS

### ANEXO 1 - Enquadramento aos entrevistados

Sou aluna da Universidade de Aveiro e no âmbito da realização da dissertação final do mestrado em contabilidade pública, estou a desenvolver uma investigação com o objetivo de perceber como é que a Gestão dos Recursos Humanos é abordada no tribunal de Aveiro, como tem sido a sua evolução nesta instituição, e onde se destacam os seus pontos fortes e fracos. O objetivo recai também sobre responder a questões tais como: Como pode uma entidade desenvolver e reter os seus funcionários? O que os faz ficar? Qual é o incentivo e motivação?

Qual a importância da gestão de pessoas na entidade?

O objetivo deste trabalho é portanto, realçar o alto valor que os recursos humanos têm para o sucesso da entidade, e perceber como é que a gestão destes influencia os resultados. Mas perguntar-se-á, porque é que uma aluna de contabilidade vem tratar este tema? Bem a minha intenção é perceber também como é que estes dois conceitos (de contabilidade e recursos humanos) se relacionam e perceber até que ponto é que estes se interligam. É então, neste contexto que peço a sua autorização desde já, para a realização de uma entrevista, onde lhe irei colocar umas questões em torno deste tema. Foi selecionado nesta amostra pois para dar resposta aos objetivos da investigação terei que entrevistar a gestão de topo.

Toda a informação recolhida nesta entrevista e em qualquer contacto que possamos realizar para além da mesma, destina-se exclusivamente para a realização deste estudo de natureza académica e garanto-lhe que o seu nome nunca será divulgado nem associado a esta entrevista, a menos que dê autorização para isso. Desde já friso que não existem resposta certas ou erradas neste guião, o entrevistado responde da forma que achar melhor e com a máxima sinceridade possível, pois caso contrário o estudo pode tornar-se inconclusivo e transmitir pouca veracidade. A entrevista não tem uma duração pré-definida e tem total liberdade para falar o tempo que achar necessário, ou para não responder a alguma questão, e até desistir do estudo em causa, se for a sua vontade. Peço-lhe que se sinta o mais á vontade possível durante a entrevista. Por último, quero pedir-lhe autorização para gravar esta entrevista, com recurso a este gravador, pois não irei memorizar tudo o que me venha a dizer, e também porque facilitará uma posterior análise

e tratamento de dados. Agradeço desde já a sua disponibilidade para participar neste estudo e se concordar passamos de seguida á realização da entrevista.

## **ANEXO 2 - Guião de Entrevista para os funcionários**

### **Universidade de Aveiro**

Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Aveiro

Mestrado em Contabilidade Pública

### **“A Gestão de Recursos Humanos no Tribunal de Comarca de Aveiro”**

*Data:* \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Nome: \_\_\_\_\_

Profissão: \_\_\_\_\_

Tempo que exerce a profissão: \_\_\_\_\_

1.1. Podia descrever-me a evolução da sua carreira dentro da instituição?

1.2. Que funções desempenha no âmbito do seu cargo?

## **II - A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

### **II.1 – AS PRÁTICAS DE GRH**

2.1. Como é que foi recrutado(a) para a instituição?

2.2. Teve algum tipo de acolhimento quando ingressou na instituição? Se sim, qual?

2.3. Quais diria serem os pontos fortes e fracos da integração na instituição?

2.4. Recebe formação no âmbito das funções que exerce?

2.4.1. Se sim, qual diria ser a adequabilidade e utilidade da mesma?

2.5. Como é que é avaliado o seu desempenho? E por quem?

2.6. Concorda com o sistema de avaliação a que é sujeito(a)? Porquê?

2.7. Quais os pontos fortes e fracos do sistema de avaliação a que é sujeito(a)?

2.8. Recebe algum tipo de recompensa pelo seu desempenho? Se sim, qual?

2.9. Concorda com a forma como os recursos humanos são geridos na instituição?  
Porquê?

## **ANEXO 3 - Guião de Entrevista para Conselho de Gestão**

### **Universidade de Aveiro**

Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Aveiro

Mestrado em Contabilidade Pública

### **“A Gestão de Recursos Humanos no Tribunal de Comarca de Aveiro”**

*Data:* \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

#### **I - O Cargo e a Instituição**

Nome: \_\_\_\_\_

Profissão: \_\_\_\_\_

Tempo que exerce a profissão: \_\_\_\_\_

1.1. Podia descrever-me a evolução da sua carreira dentro da instituição?

1.2. Que funções desempenha no âmbito do seu cargo?

#### **II - AS PRÁTICAS DE GRH ENQUANTO FUNCIONÁRIO**

2.1. Como é que foi recrutado(a) para a instituição?

2.2. Teve algum tipo de acolhimento quando ingressou na instituição? Se sim, qual?

2.3. Quais diria serem os pontos fortes e fracos da integração na instituição?

2.4. Recebe formação no âmbito das funções que exerce?

2.4.1. Se sim, qual diria ser a adequabilidade e utilidade da mesma?

2.5. Como é que é avaliado o seu desempenho? E por quem?

2.6. Concorda com o sistema de avaliação a que é sujeito(a)? Porquê?

2.7. Quais os pontos fortes e fracos do sistema de avaliação a que é sujeito(a)?

2.8. Recebe algum tipo de recompensa pelo seu desempenho? Se sim, qual?

2.9. Concorda com a forma como os recursos humanos são geridos na instituição?  
Porquê?

#### **III – AS PRÁTICAS DE GRH ENQUANTO GESTOR**

3.1. Tem sentido alguma evolução na forma como os recursos humanos são geridos?

3.2. Na instituição, há alguma forma de valorizar ou penalizar os recursos humanos tendo como base o sistema de avaliação de desempenho? Se sim qual?



3.3. Quais pensa serem as principais dificuldades, enquanto gestor, no domínio da gestão dos recursos humanos?

3.4. Que importância é que atribui às qualificações/competências dos trabalhadores? Quais são as que mais valoriza?

3.5. Existem dois modelos de gestão de recursos humanos, tendo em conta a informação contida na tabela. Considera que esta instituição se rege por um modelo de tipo centralizado, descentralizado ou misto?

Centralizado	Descentralizado
proximidade no controle das atividades;	- mais autonomia para subordinados;
- padronização de processos;	- agilidade e assertividade na tomada de decisão;
- uniformidade da comunicação;	- menor dependência do gestor;
- menos desperdício ou duplicação de tarefas.	- otimização das competências;
	- maior precisão na execução;

3.6. Depois da seleção dos funcionários, como é que estes são distribuídos pelos núcleos? Com base em que critérios? Como é que define as prioridades (dos núcleos)?

3.7. Considera que o pessoal ao serviço da instituição é suficiente e qualificado para o serviço? Porquê?

3.8. Quantas formações é que existem por ano? Quem as define? Como é que são comunicadas e como é que são selecionados os formandos? Costumam ter muita adesão?

3.9. Acha que as formações existentes são adequadas às necessidades dos funcionários? Se não, que formações alternativas gostaria que fossem oferecidas?

3.10. Segundo Fernandes (2003), existem 3 tipos de organizações relativamente ao tipo de aprendizagem organizacional incentivada pela respetiva gestão. São estas:

Aprendizagem Organizacional		
Fragmentada	Hierarquizada	Em Rede
(i) falta de dinamização das equipas de trabalho por parte das chefias;	(i) dinamização das equipas de trabalho por parte das chefias;	(i) todos os membros da organização participam e envolvem-se nas suas equipas e na vida da organização;

(ii) as chefias não têm uma visão global da organização;	(ii) as chefias têm uma visão semi-global da organização;	(ii) as causas e os efeitos dos acontecimentos são analisados e integrados no todo da empresa;
(iii) os problemas e os erros não são vistos como oportunidades de aprendizagem;	(iii) por vezes, os problemas e erros são vistos como oportunidades de aprender pelo topo da organização;	(iii) os níveis hierárquicos superiores incentivam as pessoas a encarar os seus problemas e erros como oportunidades para aprender;
(iv) não se adequa a mudança às aprendizagens organizacionais;	(iv) as áreas de trabalho adoptam algumas mudanças adequadas com as aprendizagens anteriores;	(iv) as chefias estimulam os seus colaboradores a experimentarem novas soluções;
(v) não são desenvolvidas atividades para gerar bom ambiente de trabalho e motivar as pessoas.	(v) são desenvolvidas para gerar bom ambiente de trabalho e motivar as pessoas.	(v) são desenvolvidas as atividades necessárias para gerar um bom ambiente de trabalho e a motivar as pessoas.

Qual o perfil em que se encaixa a instituição?

3.11. Qual é a sua opinião sobre o funcionamento, em geral, da instituição? Quais diria serem os aspetos positivos e negativos? Relativamente aos negativos, como os melhorar?